



**A Importância da Comunicação Interna nas organizações da
Administração Pública no século XXI**

A Intranet no INA- Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em
Funções Públicas

Paula Maria Ferreira de Almeida Candeias

Dissertação apresentada no Instituto Superior de
Novas Profissões para obtenção do Grau de Mestre em
Comunicação Integrada.

Orientadora: Professora Doutora Paula Lopes

Lisboa
2016

Resumo

No século XXI, a comunicação interna afirma-se como um processo estratégico nas organizações da Administração Pública e começa a ser considerada como uma realidade e uma necessidade incontornável.

Esta mudança deve-se a uma gradual tomada de consciência por parte dos decisores da crescente exigência de inovação e da necessidade de informar, motivar e envolver, todo o potencial humano e inteligência existente no interior da organização, considerados como a principal vantagem competitiva num mundo globalizado.

Numa aposta renovada de ligação das pessoas entre si e a organização, as novas tecnologias de informação e formas de comunicação digital da *internet* à *intranet* asseguram uma maior fiabilidade da informação, desempenhando um papel decisivo na operacionalização da estratégia de comunicação.

A finalidade deste estudo é analisar o impacto da *intranet* enquanto suporte de Comunicação Interna aplicada a uma organização da Administração Pública Central Direta do aparelho de Estado (INA- Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas) no novo milénio, pretendendo saber, com base na percepção dos colaboradores se gera coesão e acrescenta valor na prossecução do cumprimento de objetivos comunicacionais.

Palavras-chave: Administração Pública, Identidade e Cultura Organizacional, Comportamento organizacional, Comunicação Interna, Intranet.

Abstract

In the 21st century the Internal Communication works as a strategic process on Public Administration's organizations, and begins to be considered an unavoidable necessity as part of administration's own operation.

This change happened as decision makers gradually became aware of the growing demand for innovation and the need to inform, motivate and involve all human potential and intelligence within the organization, which are considered the main competitive advantages in a globalized world.

In a renewed attempt of connecting people between each other and with the organization, the new information technologies and the various ways of digital communication, from the Internet to the Intranet, ensure a better reliability on information, making them a key factor in the operationalization of the communication strategy.

The purpose of this study is to analyse the impact of the Intranet as an Internal Communication means applied to an organization of the Direct Central Public Administration of the State (INA-Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas) in the new millennium, by seeking to assess, based on the perception of the collaborators, if it generates cohesion and adds value to the pursuit of communicational objectives.

Key words: Public Administration, Organizational Identity and Culture, Organizational behavior, Internal Communication, Intranet.

Agradecimentos

Quero expressar o meu mais sentido agradecimento a todos aqueles que me acompanharam ao longo desta jornada, e contribuíram para que o meu regresso à sala de aulas, no século XXI, fosse simultaneamente um desafio e um prazer.

Começo por agradecer todo o apoio inestimável aos colegas de curso: Diana Bispo, Eric Esteves, Marco Esteves, Rui Miguel Caetano e Sara Jerónimo.

Às colegas e amigas Carla Freitas e Dulce Mendes, que o destino cruzou no meu caminho, agradeço-lhes por tudo e mais alguma coisa.

À Prof^a. Doutora Susana Carvalho Spínola e ao Prof^o. Doutor Nuno Goulart Brandão, o meu sincero reconhecimento pelas magníficas e indelévels aulas proferidas, a partilha de conhecimento e experiência nas suas áreas de especialidade, genuínas fontes de inspiração e de saber.

À Direção-Geral dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA), que autorizou a realização desta investigação. À Diretora de Serviços de Cooperação, Comunicação e Documentação, Dra. Carla Alexandra dos Santos Freitas, à Dra. Susana Freitas e ao Dr. Luis Oliveira Machado, pela forma entusiasmada e disponível com que se envolveram neste projeto, assim como a todos os colaboradores que pela sua participação ativa tornaram possível a concretização deste estudo.

Por fim, um agradecimento especial à Prof^a. Doutora Paula Lopes, pela ajuda substancialmente prestada durante todo este percurso académico, desde o conhecimento dos métodos de investigação pertinentes aos trabalhos realizados no âmbito deste mestrado em Comunicação Integrada, ao estímulo e à disponibilidade demonstrada como minha orientadora nesta dissertação.

A todos, um grande bem-haja.

*Ao Victor e ao Henrique
Candeias “de mil luzes” que alumiam o meu caminho.*

ÍNDICE

Introdução	1
Capítulo I - Realidade e novos paradigmas na Administração Pública em Portugal no século XXI	7
1 - A Administração Pública em Portugal : Reforma Administrativa em busca de um novo paradigma	7
1.1 – A Administração da Monarquia Tradicional	10
1.2 – A Administração da Monarquia Liberal e da 1ª República.	11
1.3 – A Administração Corporativa do Estado Novo	12
1.4 – A Administração Social e Económica da 2ª República	12
1.5 – A Administração Científica	15
1.6 – O Estado de <i>Welfare</i> e a Administração Profissional.....	18
1.7 – A emergência de Novos Paradigmas.....	18
1.7.1 – O <i>New Public Management</i> uma Nova Gestão Pública.....	20
1.7.2 – O surgimento da <i>Governance</i> a Nova Governação Pública	24
2 - A importância da construção da Identidade e Cultura nas organizações	27
2.1 – A Identidade Organizacional.....	30
2.2 – A Cultura Organizacional	34
3 – O Comportamento Organizacional	38
3.1 – A Motivação no Serviço Público.....	39
3.2 – O Conteúdo da Motivação	41
Capítulo II – O papel das Novas Tecnologias de Informação (TIC) aplicadas à comunicação interna das organizações	46
1 - Novos paradigmas na comunicação estratégica organizacional	46
1.1 – Na Era Industrial Clássica.....	46
1.2 – Na Era Industrial Neoclássica	48
1.3 – Na Era da Informação.....	49
2 - A Comunicação Interna	52
2.1 – Funções, Níveis e Formas de Comunicação	54
2.2 – Novos Instrumentos e meios ao serviço da Comunicação Interna	59
3 - A <i>Intranet</i> a Comunicação Interna em Rede.....	62
3.1 – Benefícios da <i>intranet</i>	63
3.2 – Modelo de estruturação da <i>intranet</i>	64

Capítulo III – Metodologia.....	69
1 - Problemática e objetivos da investigação	69
2 - Estratégia metodológica	70
2.1 - Método e instrumentos de recolha de dados.....	70
2.2 - Análise dos dados secundários	71
2.2.1 - Observação direta da Intranet	71
2.2.2 - Entrevistas exploratórias semi-estruturadas	72
2.2.3 – Inquérito por questionário	73
2.3 - Amostra e horizonte temporal da investigação	74
2.4 –Hipóteses de estudo	75
Capítulo IV - Estudo de caso - A Intranet na Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA).....	76
1 - Enquadramento situacional da organização objeto de estudo – Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA)	76
1.1 – Resenha Histórica.....	76
1.2 – Enquadramento Atual	77
2- Dados de caracterização dos inquiridos	79
3- Análise dos dados primários - Inquérito por questionário	89
Conclusões	169
1- Validação das hipóteses em investigação	169
2- Limitações ao estudo	172
3- Reflexões aos dados e perspectivas futuras de investigação	173
Referências bibliográficas	176
Anexos	I

Esta dissertação foi escrita ao abrigo do Novo Acordo Ortográfico.

Índice de Anexos

Anexo 1 - Observação direta da <i>Intranet</i>	
Anexo 2 - Primeira entrevista exploratória	
Anexo 3 - Segunda entrevista exploratória	
Anexo 4 - Inquérito por questionário	
Anexo 5 – Organograma do INA	

Índice de Figuras

Figura 1 - Plano da investigação	5
Figura 2 - Desenho da investigação	5
Figura 3 - Modelo da Dinâmica de Identidade Organizacional	32
Figura 4 - O Iceberg da Cultura Organizacional	35
Figura 5 - Os Três Níveis da Cultura Organizacional	36
Figura 6 - Sistema de Comportamento Organizacional.....	40
Figura 7 - Comparação dos modelos de Maslow e Herzberg	43
Figura 8 - Ciclo Motivacional	44
Figura 9 - Comunicação, Cultura e Envolvimento	56

Índice de Quadros

Quadro 1- Administração Pública Portuguesa.....	9
Quadro 2 - Elementos Caracterizadores do <i>New Public Management</i>	21
Quadro 3 - Vantagens e Desvantagens do Recurso à Metáfora	28
Quadro 4 - As Três Eras da Administração no Século XX	51
Quadro 5 - Benefícios tangíveis e intangíveis da <i>intranet</i>	64
Quadro 6 - As Vinte Leis de Nestares para a Estruturação da <i>Internet</i>	65
Quadro 7 - Mapa do Pessoal do INA (2016)	78
Quadro 8 - Dados de Caracterização da Amostra.....	80
Quadro 9 - Análise da Variável Idade.....	81
Quadro 10 – Análise da Variável Escolaridade	82
Quadro 11 – Permanência na Administração Pública	83
Quadro 12 – Permanência no INA	84

Quadro 13 – Análise da Variável Categoria Profissional.....	85
Quadro 14 – Género vs Idade	86
Quadro 15 – Género vs Categoria Profissional	87
Quadro 16 – Género vs Escolaridade	98
Quadro 17 – Nível de Importância atribuído à CI nas Organizações	90
Quadro 18 – Nível de Satisfação atribuído à CI no INA	91
Quadro 19 – Avaliação da CI no INA	92
Quadro 20 – Avaliação da CI -Correlação de Sepearman	98
Quadro 21 – Avaliação da Intranet como suporte de CI.....	99
Quadro 22 – Benefício da Intranet na CI.....	100
Quadro 23 – Frequência de acesso à <i>Intranet</i>	105
Quadro 24 – A informação na <i>Intranet</i>	106
Quadro 25 – Influência da Intranet na Rotina do Trabalho.....	107
Quadro 26 – Importância Atribuída à <i>Intranet</i>	109
Quadro 27 – Avaliação Geral da <i>Intranet</i> do INA	114
Quadro 28 – Importância Atribuída aos Conteúdos da <i>Intranet</i> do INA	119
Quadro 29 – Conteúdos mais Acedidos na <i>Intranet</i>	129
Quadro 30 – Grau de Satisfação Atribuído aos Conteúdos da <i>Intranet</i> do INA	139
Quadro 31 – Conteúdos a Melhorar na <i>Intranet</i> do INA	150
Quadro 32 – Conteúdos Considerados Importantes na <i>Intranet</i> do INA	156
Quadro 33 – Evolução da <i>Intranet</i> do INA.....	160
Quadro 34 – A <i>Intranet</i> do INA	161
Quadro 35 – Antiguidade no INA vs Satisfação da CI.....	162
Quadro 36 – Categoria Profissional vs Satisfação da CI.....	163

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Análise da Variável Idade.....	81
Gráfico 2 - Análise da Variável Escolaridade	82
Gráfico 3 - Permanência na Administração Pública	83
Gráfico 4 - Permanência no INA.....	84
Gráfico 5 - Análise da Variável Categoria Profissional.....	85
Gráfico 6 - Género vs. Idade.....	86
Gráfico 7 - Género vs. Categoria Profissional.....	88

Gráfico 8 - Género vs. Escolaridade	89
Gráfico 9 - Nível de importância atribuído à CI nas organizações.....	91
Gráfico 10 - Nível de satisfação atribuído à CI do INA.....	92
Gráfico 11- Avaliação da CI do INA(Identidade e Cultura)	93
Gráfico 12 - Avaliação da CI do INA (Envolvimento e Motivação).....	94
Gráfico 13 - Avaliação da CI do INA (Reforço na Mudança).....	94
Gráfico 14 - Avaliação da CI do INA (Criatividade)	95
Gráfico 15- Avaliação da CI do INA (Compromisso)	96
Gráfico 16 - Avaliação da CI do INA (Bom Ambiente)	96
Gráfico 17 - Avaliação da <i>intranet</i> como suporte da CI.....	99
Gráfico 18 - Benefício da <i>Intranet</i> na CI (Missão,Visão,Valores).....	101
Gráfico 19 - Benefício da <i>Intranet</i> na CI (Conhecimento dos Projetos)	101
Gráfico 20 - Benefício da <i>Intranet</i> na CI (Integração).....	102
Gráfico 21 - Benefício da <i>Intranet</i> na CI (Público Externo)	102
Gráfico 22 - Benefício da <i>Intranet</i> na CI (Motivação)	103
Gráfico 23 - Benefício da <i>Intranet</i> na CI (Conhecimento Organizacional)	104
Gráfico 24 - Benefício da <i>Intranet</i> na CI (Relacionamento).....	104
Gráfico 25 - Nível de Frequência de Acesso à Intranet	105
Gráfico 26 - A Informação na <i>Intranet</i>	107
Gráfico 27 – Influência da <i>Intranet</i> na Rotina do Trabalho (Facilita?)	108
Gráfico 28 - Influência da <i>Intranet</i> na Rotina do Trabalho (Dificulta?).....	108
Gráfico 29 - Influência da <i>Intranet</i> na Rotina do Trabalho (Não Altera?)	109
Gráfico 30 – Importância Atribuída à <i>Intranet</i> (Melhorar)	110
Gráfico 31 - Importância Atribuída à <i>Intranet</i> (Aumentar).....	111
Gráfico 32 - Importância Atribuída à <i>Intranet</i> (Partilhar)	111
Gráfico 33 - Importância Atribuída à <i>Intranet</i> (Otimizar)	112
Gráfico 34 - Importância Atribuída à <i>Intranet</i> (Facilitar)	112
Gráfico 35 - Importância Atribuída à <i>Intranet</i> (Eficácia)	113
Gráfico 36 - Importância Atribuída à <i>Intranet</i> (Reforça)	113
Gráfico 37 - Avaliação Geral da <i>Intranet</i> (<i>Home Page</i>)	115
Gráfico 38 - Avaliação Geral da <i>Intranet</i> (Organização Conteúdos)	116
Gráfico 39 - Avaliação Geral da <i>Intranet</i> (Categorias Temáticas)	116
Gráfico 40 - Avaliação Geral da <i>Intranet</i> (Atualização)	117
Gráfico 41 - Avaliação Geral da <i>Intranet</i> (Pesquisa)	117

Gráfico 42 - Avaliação Geral da <i>Intranet</i> (Navegação).....	118
Gráfico 43 - Avaliação Geral da <i>Intranet</i> (Interatividade).....	119
Gráfico 44 – Importância Atribuída aos Conteúdos (Notícias)	121
Gráfico 45 - Importância Atribuída aos Conteúdos (SIPOC-INA)	122
Gráfico 46 - Importância Atribuída aos Conteúdos (Centro de Suporte).....	122
Gráfico 47 - Importância Atribuída aos Conteúdos (I. De Gestão)	123
Gráfico 48 - Importância Atribuída aos Conteúdos (DR)	123
Gráfico 49 - Importância Atribuída aos Conteúdos (P. Assiduidade)	124
Gráfico 50- Importância Atribuída aos Conteúdos (Gestão Salas).....	124
Gráfico 51 - Importância Atribuída aos Conteúdos (Canais INA).....	125
Gráfico 52 - Importância Atribuída aos Conteúdos (Siadap, etc).....	125
Gráfico 53 - Importância Atribuída aos Conteúdos (RH)	126
Gráfico 54 - Importância Atribuída aos Conteúdos (Sítios do INA).....	126
Gráfico 55 - Importância Atribuída aos Conteúdos (G. Eventos)	127
Gráfico 56 - Importância Atribuída aos Conteúdos (Informações).....	128
Gráfico 57 - Importância Atribuída aos Conteúdos (Ajuda)	128
Gráfico 58 - Importância Atribuída aos Conteúdos (Contactos).....	129
Gráfico 59 - Conteúdos mais acedidos (Notícias)	131
Gráfico 60 - Conteúdos mais acedidos (SIPOC-INA)	131
Gráfico 61 - Conteúdos mais acedidos (Centro de Suporte).....	132
Gráfico 62 - Conteúdos mais acedidos (Instrumentos de Gestão)	132
Gráfico 63 - Conteúdos mais acedidos (DR).....	133
Gráfico 64 - Conteúdos mais acedidos (P.Assiduidade).....	133
Gráfico 65 - Conteúdos mais acedidos (Gestão-Salas).....	134
Gráfico 66 - Conteúdos mais acedidos (Canais INA).....	134
Gráfico 67 - Conteúdos mais acedidos (Siadap, etc.).....	135
Gráfico 68 - Conteúdos mais acedidos (RH).....	136
Gráfico 69 - Conteúdos mais acedidos (Sítios- INA).....	136
Gráfico 70 - Conteúdos mais acedidos (Galeria de Eventos)	137
Gráfico 71 - Conteúdos mais acedidos (Informações)	137
Gráfico 72 - Conteúdos mais acedidos (Ajuda)	138
Gráfico 73 - Conteúdos mais acedidos (Contactos)	138
Gráfico 74 –Satisfação Atribuída aos Conteúdos (Notícias)	141
Gráfico 75 - Satisfação Atribuída aos Conteúdos (SIPOC-INA)	141

Gráfico 76 - Satisfação Atribuída aos Conteúdos (Centro -Suporte).....	142
Gráfico 77 - Satisfação Atribuída aos Conteúdos (I. Gestão)	143
Gráfico 78 - Satisfação Atribuída aos Conteúdos (D.R.)	143
Gráfico 79 - Satisfação Atribuída aos Conteúdos (P. Assiduidade)	144
Gráfico 80 - Satisfação Atribuída aos Conteúdos (Gestão-Salas).....	144
Gráfico 81 - Satisfação Atribuída aos Conteúdos (Canais INA).....	145
Gráfico 82 - Satisfação Atribuída aos Conteúdos (Siadap,etc.).....	146
Gráfico 83 - Satisfação Atribuída aos Conteúdos (R.H)	146
Gráfico 84 - Satisfação Atribuída aos Conteúdos (Sítios-INA).....	147
Gráfico 85 - Satisfação Atribuída aos Conteúdos (G.-Eventos).....	147
Gráfico 86 - Satisfação Atribuída aos Conteúdos (Informações).....	148
Gráfico 87 - Satisfação Atribuída aos Conteúdos (Ajuda)	149
Gráfico 88 - Satisfação Atribuída aos Conteúdos (Contactos).....	149
Gráfico 89 - Conteúdos a Melhorar na <i>Internet</i> (Notícias)	151
Gráfico 90 - Conteúdos a Melhorar na <i>Internet</i> (Canais INA)	152
Gráfico 91 - Conteúdos a Melhorar na <i>Internet</i> (SIPOC-INA)	153
Gráfico 92 - Conteúdos a Melhorar na <i>Internet</i> (INAC).....	153
Gráfico 93 - Conteúdos a Melhorar na <i>Internet</i> (Recursos).....	154
Gráfico 94 - Conteúdos a Melhorar na <i>Internet</i> (Sítios do INA).....	154
Gráfico 95 - Conteúdos a Melhorar na <i>Internet</i> (Multimédia)	155
Gráfico 96 - Conteúdos a Melhorar na <i>Internet</i> (Utilidades)	155
Gráfico 97 - Conteúdos Importantes (Inf. Especializada)	157
Gráfico 98- Conteúdos Importantes (Partilhar Melhores Práticas)	157
Gráfico 99 - Conteúdos Importantes (Inf. RS,Cultural e Recreativa).....	158
Gráfico 100 - Conteúdos Importantes (Inf. Institucional)	159
Gráfico 101 - Evolução da <i>Intranet</i> no INA	160
Gráfico 102 – Continuação da <i>Intranet</i> no INA	161
Gráfico 103 - Satisfação da CI por Antiguidade no INA.....	162
Gráfico 104 –Satisfação da CI por Categoria Profissional.....	163
Gráfico 105 – Satisfação de Conteúdos (Noticias) vs CP	164
Gráfico 106 - Satisfação de Conteúdos (SIPOC-INA) vs CP	165
Gráfico 107 - Satisfação de Conteúdos (P. Assiduidade) vs CP	166
Gráfico 108 - Satisfação de Conteúdos (Canais INA) vs CP	166
Gráfico 109 - Satisfação de Conteúdos (Siadap, etc) vs CP	167

Gráfico 110 - Satisfação de Conteúdos (Multimédia) vs CP	168
Gráfico 111- Satisfação de Conteúdos (Contactos) vs CP	168

Lista de Abreviaturas, Siglas e Acrónimos.

AP – Administração Pública

CI – Comunicação Interna

CO - Comportamento Organizacional

CP – Categoria Profissional

CRP – Constituição da República Portuguesa

EP – Estado Providência

NPM - *New Public Management* - Nova Gestão Pública

OCDE - Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico

PRACE – Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado

PREMAC – Plano de Redução e Melhoria da Administração Central

RCTFP – Regime de Contrato de Trabalho em Funções Públicas

SIMPLIS - Programa de Simplificação Administrativa de Lisboa

SIMPLEX – Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa

TIC – Tecnologia Informação Comunicação

VS - *Versus*

Introdução

As Administrações Públicas em toda a Europa tem sido alvo de sucessivas reformas, geradas pela crescente exigência de inovação e de modernização do funcionamento dos serviços públicos, numa perspetiva de desburocratização que almeja eficácia e simplificação das respostas às necessidades dos cidadãos. Estas mudanças refletem-se nas transformações profundas ao nível dos paradigmas que as sustentam quer ao nível da sua operacionalidade.

O novo regime de Administração Pública (AP) portuguesa origina transformações que vão exigir respostas diferentes a vários níveis: institucional, com a consequente criação de uma cultura organizacional adequada, ao nível organizacional ou de gestão, obrigará a uma reestruturação para promover a satisfação das reais necessidades coletivas e individuais dos cidadãos e, ao nível operacional ou técnico, novas técnicas de gestão de recursos humanos, financeiros e materiais (Bilhim, 2004, p. 22).

O interesse da temática surge neste quadro de mudança que decorre a uma velocidade exponencial, e que coagirá a uma mobilização de toda a inteligência existente no cerne da organização. Os novos contextos políticos, sociais, económicos e organizacionais que enquadram a atual realidade administrativa, vão implicar da parte dos seus atores organizacionais, igual evolução a um ritmo acelerado das suas competências, conhecimentos técnicos e essencialmente dos comportamentais.

Os primeiros anos do séc. XXI têm revelado uma contradição existente entre a lenta evolução das organizações públicas e o ritmo acelerado das transformações registadas à escala global.

Com este pano de fundo pretende-se compreender como é entendido o papel da Comunicação Interna enquanto agente potenciador na criação de sinergias, e o seu contributo para o comprometimento dos colaboradores com a sua organização, considerados como a competência básica da organização, e a sua principal vantagem competitiva num mundo globalizado.

Trata-se, portanto, de uma investigação em torno da delicada questão da Comunicação interna e de compreender em todo este cenário o instrumento *Intranet* en-

quanto meio emergente no ato de comunicar “para dentro” da organização, pautado pela simplicidade, rapidez e originalidade, modernizando e inovando as práticas de comunicação interna.

O estudo desenvolvido é constituído por duas partes. A primeira das quais possui dois capítulos, os quais assumem um cariz mais teórico sobre a problemática em estudo.

Assim, no primeiro capítulo focaliza-se na abordagem da evolução histórica do fenómeno administrativo e na mudança que se vai operando de forma inexorável que marcará o roteiro diacrónico da reforma da Administração Pública em Portugal, num processo que terá como causa, embora não única, o fenómeno conhecido como globalização.

Consequência da mundialização da economia, da necessidade de modernização administrativa e tecnológica da AP com vista a melhorar o funcionamento dos órgãos administrativos e em especial a sua eficácia, assiste ao emergir de novas doutrinas que encerram continuidade e ruptura. O *New Public Management* representante do êxito ao nível internacional, de um modelo gestionário, que se pretende sobrepor ao modelo profissional Weberiano, mais conhecido por “burocrático”, depois o *Governance*, e deste conceito a uma conceptualização da governança em rede, num trajeto que se encontra muito longe de estar concluído.

Neste enquadramento abordamos a identidade e a cultura organizacionais, demonstrando a importância dos conceitos. Afloramos a relevância da motivação e reflexo nos aspetos comportamentais nas organizações públicas.

O segundo capítulo é dedicado à definição do conceito teórico central do trabalho: a importância da comunicação interna para as organizações da AP no séc. XXI, nesta época de mudança, pelo potencial em manter os colaboradores informados, motivados e alinhados com o projeto cultural e identitário face à organização de que fazem parte, e a revolução operada nos processos de comunicação com a chegada da *internet* e, em decorrência desta, com a estruturação da *intranet*.

Em nosso entender uma das ferramentas mais discutidas e que melhor pode potenciar a comunicação interna é a *intranet*, pela agilidade na disseminação da informação. As novas tecnologias da informação e das comunicações em rede, que permi-

tem fazer a ligação em tempo real da organização com todos os colaboradores, sobretudo as *intranets*, têm sido associadas às mudanças profundas verificadas na gestão das organizações, na sua componente humana e nos seus níveis de participação.

Procura defender-se a relevância desta ferramenta de apoio estratégico para a organização, aliada aos efeitos e resultados que este meio proporciona na satisfação das necessidades de comunicar.

A presente investigação incidiu no estudo da *intranet* como suporte de Comunicação Interna, num serviço da Administração Pública Central Direta, integrado no Ministério das Finanças, a Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas, que abreviadamente passamos a designar por INA.

Procurou-se saber como é percecionado o papel da comunicação Interna através da *intranet*, pelos colaboradores do INA, nas diferentes categorias profissionais e se na sua ótica potencia a motivação e a agregação ao projeto cultural e identitário da organização de que fazem parte, satisfaz as necessidades de informação e preenche as expetativas.

Aprofundar o entendimento do processo comunicacional mediado por esta ferramenta, no complexo cenário organizacional e sobre o que ela pode, ou não, representar para os colaboradores da organização é o objeto de estudo, que os dois últimos capítulos desta dissertação são dedicados.

Acreditamos que conhecer as necessidades dos colaboradores e saber ouvi-los é a base para um desempenho de excelência, promotor da responsabilidade pessoal e do envolvimento com a missão e os objetivos específicos da organização. É possível perceber que historicamente as instituições públicas não tem esta tradição de cultivar a preocupação com os seus públicos internos. Contudo, na sociedade atual submetida a mudanças, que decorrem a velocidades muito superiores às que o tempo de perceção, meditação, e experimentação necessita, vão inevitavelmente afetar as relações de trabalho e influenciar a maneira das organizações da AP de pensar e fazer a comunicação organizacional, que desta forma ganha uma importância crescente.

Importa ainda salientar o motivo pelo qual decidimos a escolha do INA para a realização desta investigação. Trata-se de uma reconhecida organização com atuação de âmbito transversal a todo o universo da Administração Pública (AP) portuguesa, detentora de uma reputação duradoura e distintiva, sendo uma referência para todos os trabalhadores em funções públicas a nível nacional, no domínio da qualificação e formação profissional de pós-graduados, na cooperação, desenvolvimento e implementação de boas práticas organizacionais, que coloquem a prioridade nas pessoas e na sua valorização.

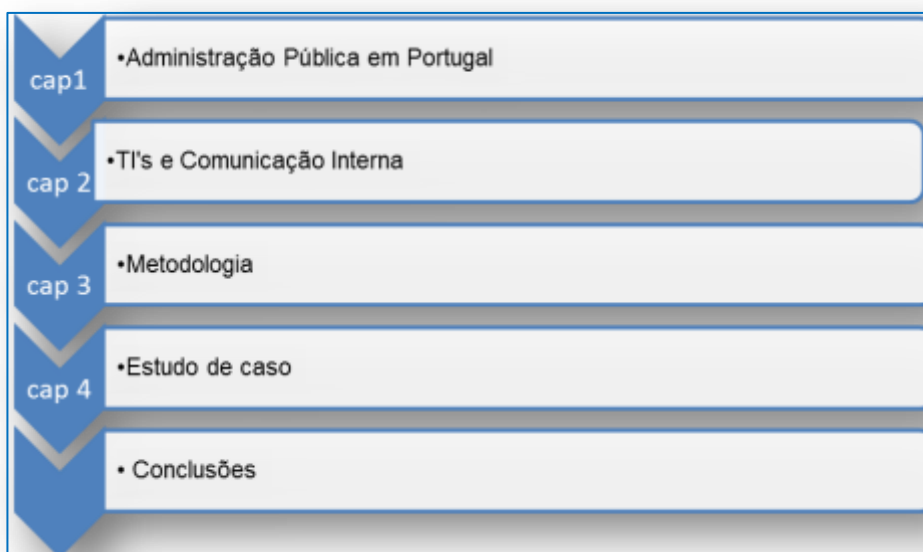
A opção do tema coincidiu com a vontade do investigador e com a da organização, pois nunca tinha sido realizada uma investigação sobre este objeto. À exequibilidade da pesquisa associou-se a manutenção do interesse pessoal enquanto profissional que exerce funções públicas.

As novas alternativas de propriedades da *intranet* representam transformações e avanços para os processos de comunicação constituindo-se, por isso, como um tema emergente e relevante para pesquisa. Pretende-se através das conclusões retiradas elaborar algumas sugestões de melhoria ao nível da comunicação e adaptar de forma mais eficaz as estratégias de comunicação interna que permitam posteriormente ser equacionadas e aplicadas na *intranet* da organização objeto de estudo extensível ao Ministério que a tutela e a outras organizações congéneres.

No capítulo III é definida a metodologia. Neste estudo optou-se por uma metodologia quantitativa, cientes de que todas as opções metodológicas oferecem vantagens e desvantagens. (Moreira, 1994, p. 93-101; Devine, 1995; Carmo e Ferreira, 1998, p.176-181).

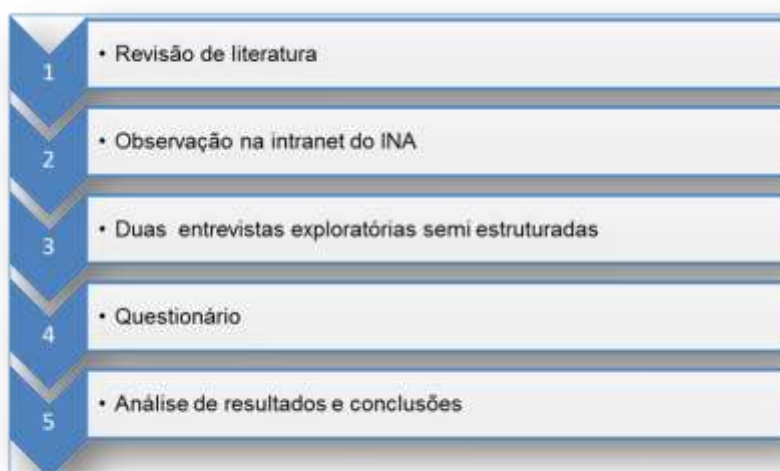
No último capítulo, serão apresentados os resultados apurados ao longo desta investigação. O trabalho finaliza com as conclusões onde se incluem as pistas futuras de investigação.

Figura 1 - Plano da investigação



Para alcançar o nosso objetivo, foi feita uma revisão da literatura, uma análise dos dados resultantes da observação participante do sítio da intranet do INA, duas entrevistas exploratórias semiestruturadas realizadas junto de responsáveis diretos e, posteriormente, elaborado um questionário sujeito a pré-teste para aferição, resultando no inquérito por questionário, aplicado a todos os colaboradores do INA com o fim de responder aos objetivos inicialmente propostos.

Figura 2 - Desenho da investigação



Passamos à apresentação dos objetivos, problemática de partida, hipóteses e principais reflexões.

Esta investigação apresenta como principais objetivos, os seguintes pontos:

Objetivos gerais:

- Qual a perceção dos colaboradores sobre a comunicação interna;
- Qual o papel da *intranet*, na comunicação interna na motivação e agregação dos colaboradores ao projeto cultural e identitário da organização;
- Recolher opiniões/sugestões por parte dos colaboradores, acerca da *intranet*.

Objetivos específicos:

- Qual o nível de satisfação dos colaboradores com a *intranet*, como suporte de comunicação interna, face às suas necessidades de informação;
- Apuramento da importância dos conteúdos da *intranet*, aferir se correspondem às expectativas de informação dos seus colaboradores, distintos pelas respetivas áreas funcionais, nas diferentes categorias profissionais.

Pretendemos com este estudo aferir, as três hipóteses seguintes:

Primeira hipótese: A Comunicação Interna através da intranet potencia a motivação e a agregação dos colaboradores do INA ao projeto cultural e identitário da organização.

Segunda hipótese: A Comunicação Interna através da intranet gera satisfação das necessidades de informação dos colaboradores do INA.

Terceira hipótese: A intranet preenche as expectativas dos colaboradores do INA.

Capítulo I - Realidade e novos paradigmas na Administração Pública em Portugal no século XXI

1. A Administração Pública em Portugal: a Reforma Administrativa em busca de um novo paradigma

Numa primeira aproximação à ineliminável historicidade que acompanha a AP não se pode recusar a atenção ao modo histórico como a mesma tem sido pensada e também às diferentes formas como a história a foi pensando, gerando as mais desencontradas opiniões e estimulando a diversidade de pontos de vista.

A complexidade da organização social e a multiplicidade das necessidades que a vida em coletivo exige tornou urgente a criação de organismos responsáveis pela respetiva administração racional dos recursos existentes. A coletividade, situada num determinado território, organizada politicamente, para que determinados órgãos a representem, constitui-se em Estado. Deste modo, vai competir ao Estado conduzir as atividades que visem a satisfação de um conjunto de necessidades assumidas como tarefa e fundamentadas pela coletividade, decorrentes da vida em sociedade são disso exemplos a segurança, justiça, cultura, educação, bem-estar, entre outras. É desta atividade assegurada pelo Estado que nasce a AP que tem como principal finalidade a prossecução do interesse público, dos cidadãos, interligado com os aspetos organizativos e funcionais.

A AP não irrompeu subitamente do nada, o seu longo percurso insere-se sempre num determinado contexto histórico, constituinte e reconstituente, e pela sua natureza demanda que se entenda vinculada à existência cultural e histórica do homem. Em termos linguísticos o emprego da palavra “administratio” remonta ao direito romano, mas o vocábulo receberá diferentes significados consoante a época que atravessou. (Marcos, 2016, p. 21) Quanto à origem do termo “administrar” embora não exista consensualidade entre os etimologistas, é comumente atribuído às expressões latinas “ad ministrare” e “ad manus trahere” que significam respetivamente gestão e ou serviço e gestão da administração, servir, manejar ou trazer à mão. Igualmente derivado do latim o prefixo “Ad” significa, direção ou tendência (Caupers,

2002, p.11; Carmo, 1987, p.172). Administrar consiste na realização de um determinado serviço, subordinado a determinados objetivos ou propósitos.

Desde o século XIX, que se foram destacando duas definições do que se entende por AP, em sentido lato e em sentido restrito, numa dicotomia assente em dois critérios distintos.

Para Diogo Freitas do Amaral citado por (Carvalheda & Cabrito, 1985, p. 13) o conceito “orgânico ou formal” defende a correspondência da AP com o conjunto dos órgãos, serviços e agentes do Estado e demais entidades públicas, ou seja, engloba toda a atividade estatal que assegura a prossecução das necessidades coletivas. Estamos perante a AP em sentido organizatório, e que pressupõe a existência de uma organização dentro do aparelho público à qual confia, em cada época, a sua atividade.

Ao deslocarmos o ângulo de incidência do sujeito para a atividade descobre-se a AP em sentido funcional. O conceito “material ou objetivo” vai definir a AP como tendo um único e exclusivo objetivo, a prossecução das funções meramente administrativas cuja atuação permite a satisfação das necessidades. Alude-se desta forma aos órgãos, delimitados por um leque de tarefas que por norma produzem o conjunto de atos materiais que traduzem a ideia de administrar (Marcos, 2016, p. 22).

Em sentido orgânico a AP desenvolve uma atividade complexa através de um conjunto extenso de vários órgãos e serviços, organismos ou entidades e instituições (Carvalheda & Cabrito, 1985, p.5). Considerando, ainda, o seu sentido orgânico, é possível distinguir três grandes grupos de entidades, i) Administração direta do Estado, ii) Administração indireta do Estado, iii) Administração Autónoma.

A forma como os diversos órgãos e serviços da AP se organizam é definida pelo aparelho de Estado tendo por base a Constituição da República, elaborada pela Assembleia Constituinte e diplomas do Governo e da Assembleia da República¹.

A relação estabelecida entre este grande grupo de entidades com o órgão supremo da AP que é o Governo, é apresentada no Quadro 1.

¹ Consulta do Diário da República - Serie I-A, N.º 12, de 15.01.2004, nas páginas 311 a 317.

Quadro 1: Administração Pública Portuguesa

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM SENTIDO ORGÂNICO	
Os órgãos e serviços centrais, que visam o interesse geral, com competências estendidas sobre todo o território nacional.	
Os organismos ou entidades que se encontram dependentes dos serviços centrais, com competências de interesse geral, mas ajustados às realidades regionais e locais espalhados pelo país.	
As instituições administrativas que possuem autonomia política, jurídica e sociológica.	
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CENTRAL	
Administração Pública Central Direta (Lei n.º4/2004 de 15 de Janeiro, na versão atual)	Órgãos e serviços que fazem parte do próprio aparelho de Estado (Governo, Ministérios, Secretarias de Estado, Direções-Gerais, etc.).
. Administração Pública Central Indireta (Lei n.º3/2004 de 15 de Janeiro, na versão atual)	Engloba todas as instituições criadas pelo Estado a ele ligadas, mas juridicamente dele distintas que estão incumbidas de exercer uma atividade administrativa, como é o caso de Institutos Públicos, as Fundações Públicas e as Empresas Públicas.
<ul style="list-style-type: none">• Administração Regional• Administração Local• Administração das Regiões Autónomas	Todas as instituições administrativas que podem prosseguir interesses regionais, locais ou de autonomia. Neste conjunto situam-se as Freguesias, os Municípios e os órgãos das Regiões Autónomas.

Fonte: Elaboração Própria

O Governo é o órgão superior da AP com competência legislativa exclusiva quanto à sua própria organização e funcionamento, assim determina a Constituição que acrescenta: “A AP será estruturada de modo a evitar a burocratização, a aproximar os serviços das populações e a assegurar a participação dos interessados na sua gestão efetiva, designadamente por intermédio de associações públicas, organizações populares de base ou outras formas de representação democrática”.²

O interesse pelo fenómeno administrativo perspectivado de um ângulo histórico recua à segunda metade do século XX. Para autores como Marcos (2016, p. 13) o recrudescimento, nas últimas décadas, e o avivar do interesse do estudo da história da administração, considerada tanto nos seus órgãos e instituições, como pela atividade desenvolvida, encontra o seu fundamento na observação da mudança oscilante

² Consagrado na alínea 1.ª, do artigo 267.º da Constituição da República Portuguesa de 1976, aprovada pela Assembleia Constituinte em 2 de abril.

da realidade administrativa, nas suas mutações de estrutura e estratégia. As considerações anteriores reclamam um aprofundamento da interpretação do complexo fenómeno administrativo em si mesmo e nas suas ligações ao Estado e à sociedade, abrindo-se um vasto e fecundo campo autónomo de investigação.

A AP sofre a influência da função política, uma vez que das opções de natureza política dependerá o exercício da função administrativa e os seus limites próprios. A relação entre governante e governado desenhou-se e redesenhou-se em todas as épocas em cenários de incerteza e de maior ou menor turbulência.

A compartimentação da história da AP em Portugal em períodos pode fazer-se a partir de critérios diversos em função de aspetos ponderados com suficiente relevância periodizadora. De forma abreviada, serão consideradas quatro fases correspondentes aos períodos temporais anunciados: a Administração da Monarquia Tradicional (1140-1820); a Administração Liberal da Monarquia Liberal e da 1ª República (1820-1926); Administração Corporativa do Estado Novo (1926 -1974); e a Administração Social e Económica da 2ª República, a partir de 25 de abril de 1974.

1.1. Administração no período da Monarquia Tradicional

O nascimento de Portugal em 1140, ano em que D. Afonso Henriques passou a intitular-se rei, mergulha num quadro político de traços conhecidos e cujo assunto extravasa o âmbito do nosso estudo. A partir desta data e até 1820, vigorará uma administração da Monarquia Tradicional, em que o poder político ou administrativo é fundamentalmente caracterizado pela figura do monarca que acumula as funções de administrador e jurista. Numa Administração de cariz fortemente discricionária, em que o rei contempla de forma distinta os seus então designados súbditos, e a justiça era exercida nos vários lugares do reino pelos Corregedores e Juizes de Fora, por delegação do rei. De forma certa, Ruy de Albuquerque e Martim de Albuquerque, referidos por (Marcos, 2016, p. 27) para este primeiro período da administração em Portugal preferem utilizar a expressão “administração do reino” e não invocar o conceito de AP superando dessa forma o referido anacronismo. A administração estava imersa numa densa névoa que não distinguia funções. Só em (1446-1447) com as Ordenações Afonsinas se conhecerá o desenho legislativo coerente de uma máquina administrativa.

Segue-se um período de expansão e de aperfeiçoamento da administração com as Ordenações Manuelina (1514-1521) que, mais tarde na segunda metade do século XVII, se acentuará. No entanto, ainda não se justifica falar de um período da AP (Marcos, 2016, p. 177). Em meados do século XVIII no reinado de D. José I, coincidindo com o conselheiro de José de Carvalho e Melo Marquês de Pombal (1750-1777), tem então início o período designado de administração de polícia do Estado absoluto.

1.2. Administração nos períodos da Monarquia Liberal e da 1ª República.

A influência dos princípios da Revolução Francesa de 1789 faz-se sentir na Revolução Portuguesa de 1820, e acabará por abrir caminho a uma reestruturação do sistema administrativo com reformas que se vão manter em vigor até aos finais da 1ª República. Inaugura-se um novo ciclo da Monarquia Tradicional sob a inspiração dos ideais da Revolução Liberal que durará até 1926.

Declinado o princípio do direito divino dos reis, é proclamada a igualdade de todos os cidadãos em direitos e deveres, incluindo o próprio soberano, na consignação do princípio de que a “lei é igual para todos”. Ao rei cabe o exercício do poder executivo, não por direito inato, mas por delegação da Nação. O poder monárquico deixa cair os seus poderes absolutos instituindo-se uma lógica de distribuição e separação de poderes, em detrimento da lógica de concentração de poderes vigentes durante o período absolutista.

A soberania reside na Nação, a centralização administrativa do Estado Absolutista dará lugar à descentralização administrativa do Estado Liberal. Em 1832 introduziu-se em Portugal um novo sistema administrativo “saído da pena legislativa de Mouzinho da Silveira” (Marcos, 2016, p. 178). São lançados outros fundamentos para o exercício do poder régio e a AP recebeu então um impulso racionalista tremendo ganhando uma amplitude que desconhecia. Assiste-se à diferenciação das funções administrativas e jurisdicional e à correspondente separação entre órgãos administrativos e os órgãos judiciais. Nas sucessivas constituições e cartas constitucionais são contempladas as garantias dos cidadãos. A criação do Conselho de Estado (1845) e do Supremo Tribunal Administrativo (1870) com funções contenciosas a particulares, reforçando as garantias dos mesmos. A atuação da Administração passa a ser espalhada pela lei (Caetano, 1990, p. 573).

O modelo Moderno de função pública tem precisamente a sua matriz europeia herdada da Revolução Francesa, que estabelece a separação dos poderes políticos e a AP a quem competirá a execução sob a forma de atos administrativos. Surge o modelo clássico de pendor legalista que apresenta um enorme avanço em comparação com a arbitrariedade dominante no antigo regime (Rocha, 2010, p. 17).

A Administração Central a partir de 1851, vê reforçado o âmbito da sua atuação através da criação de mais ministérios, serviços públicos e recrutamento de funcionários. No entanto, ao Estado, reserva-se uma atuação nas funções de soberania e autoridade, obras públicas e alguns serviços públicos essenciais, acentuando-se o abstencionismo em matérias económica, cultural e social.

1.3. Administração Corporativa do Estado Novo

O regime político iniciado com o levantamento militar de 28 de Maio de 1926 permaneceu quase cinquenta anos. No arco temporal de duração da “Administração Corporativa do Estado Novo”, o autoritarismo político-ideológico e económico estarão sempre subjacentes na organização político-administrativa do modelo estadual que se conseguiu impor.

A adaptação da AP a este novo figurino político começa a partir de 1929. Mantém-se o princípio da divisão tripartida do poder, todavia a diferenciação das funções administrativas e judiciais, em casos de natureza política ou ideológica, não garantia a defesa dos direitos dos cidadãos, a AP agia com força de lei. A necessidade de impor a nível nacional os imperativos ideológicos, políticos e económicos do regime vão obrigar a um reforço da extensão da AP, numa multiplicação de serviços estaduais e um aumento do número de funcionários. Em conformidade com este posicionamento político-ideológico do Estado a Administração vê crescer a sua intervenção na vida económica, cultural e social.

1.4. Administração Social e Económica da 2ª República

Após a revolução de 25 de abril, de 1974, dá-se o restabelecimento da democracia política que retoma a separação das funções administrativas e jurisdicional no rastro dos ideais dos princípios revolucionários de 1820 e reforça a garantia dos particulares face à Administração. Os cidadãos têm agora os direitos, liberdade e garantias

consagradas na Constituição da República, e a possibilidade de poderem acionar judicialmente a administração através do recurso ao Provedor da Justiça³.

A democratização de economia passou pela socialização dos principais meios de produção, pela intervenção em empresas privadas, procedeu-se a nacionalizações e a um consequente reforço da atividade empresarial do Estado. Assiste-se a uma nova faceta da Administração resultante do alargamento das intervenções do Estado e o apoio a novas iniciativas sociais e culturais, traduzidas em medidas de grande impacto nomeadamente o aumento de ano da escolaridade obrigatória e na criação de novos esquemas de assistência social. Se no século XIX no plano económico teoricamente assistimos a um período de um Estado abstencionista, contrariamente o século XX seria marcado por um Estado interventor, o “Estado Providência” que como defende Bilhim (2011, p. 176) “em nome do serviço público se assumiu em todo o seu esplendor”.

As estruturas e a natureza do Estado tem variado ao longo dos séculos acompanhando a composição do aparelho estadual, a competência de cada órgão, o posicionamento de cada grupo de indivíduos face ao poder e os destinatários mais diretos dos benefícios da atividade administrativa. As dicotomias centralização *versus* descentralização, integração *versus* fragmentação, Estado *versus* sociedade, política *versus* administração e o setor público *versus* privado, têm vindo sucessivamente a marcar o diálogo e os confrontos sobre a evolução do modelo de organização e estruturação da AP. Igualmente, a importância do Estado como produtor de serviços vai sofrer enormes variações desde a primeira versão da Constituição da República Portuguesa até à atualidade.

Em Portugal a AP tem sofrido expressivas mudanças de fisionomia e de sentido acompanhando as alterações políticas do Estado Português, as opções político-ideológicas da coletividade, num permanente enlace problemático com o contexto histórico que as foi fundamentando e lhes ofereceu condições de possibilidade.

³ Art.23º, n1 da Constituição da República Portuguesa «Os cidadãos podem apresentar queixas por ações ou omissões dos poderes públicos ao Provedor de Justiça, que as apreciará sem poder decisório, dirigindo aos órgãos competentes as recomendações necessárias para prevenir e reparar injustiças» (Carvalheda & Cabrito, 1985, p. 43)

Mas, se as preocupações administrativas do Estado não têm sido as mesmas ao longo dos tempos, já os fins prosseguidos no seu essencial têm sido muito semelhantes, estando subjacente a satisfação das necessidades que são resultado da vida em coletividade. A função administrativa prossegue o interesse público tal como este se encontra definido na lei, tendo em vista assegurar a satisfação regular das necessidades coletivas. (Moreira A. , 1968, p. 6)

A Reforma Administrativa é um tema onnipresente no domínio da Ciência da AP, o mesmo não acontece com as teorias administrativas que têm uma história recente, que remonta a um período moderno de racionalização das estruturas do Estado. Os primeiros estudos neste domínio de que se tem conhecimento, chegam com a ciência cameralista alemã no séc. XVII e XVIII e tomavam como modelo de intervenção o Estado prussiano de Frederico Guilherme I (Marcos, 2016, p. 16). O cameralismo da época do Estado Polícia visava dotar os funcionários do príncipe – déspota iluminado – com um conjunto de conhecimentos de economia, finanças, comércio e direito, que permitissem uma boa administração, exigida pelo mercantilismo económico da época e adequada aos objetivos do Estado. O protagonista em Portugal foi o Marquês de Pombal (Rocha J. , 2013, p. 75).

Com o triunfo do Estado Liberal estabelece-se na Europa continental uma ideologia de recusa da intervenção no Estado pretendendo cingir-se o seu papel de atuação ao indispensável funcionamento do sistema político e defesa dos direitos individuais dos cidadãos, valorizando-se o estudo da AP, sob o ponto de vista jurídico (Rocha J. , 2013, p. 75). Melhorar o funcionamento dos órgãos administrativos centrado na sua eficácia reclamava uma abordagem prática que levaria que a par dos desenvolvimentos de natureza académica, vingasse em definitivo uma linha de reflexão empírica incentivada pela experiência americana. Para este rumo segundo Marcos (2016, p. 17) foi fundamental a acentuação do valor da eficácia da gestão administrativa e o crescente voto no reformismo organizativo juntamente com predomínio das estruturas formais de coordenação das diversas atividades sociais.

Condicionamentos de natureza filosófica, política e religiosa levaram a privilegiar a dimensão administrativa do Estado com notórios avanços que se registaram ao longo do séc. XIX. A teoria administrativa lança as suas bases fundamentais atendendo aos aspetos normativos e prescritivos necessários para administrar as organizações.

Nos finais da Segunda Grande Guerra outra concepção de Estado o “Estado de Bem Estar Social” ou *Welfare State*, originou uma nova concepção da AP caracterizada pela separação entre a política e a administração, que irá vigorar até meados dos anos setenta. O estabelecimento da democracia liberal marcará também o início da burocracia moderna. Os ministros passam a responder perante um parlamento e os funcionários tornam-se profissionais enquadrados numa hierarquia piramidal. Surge a “Administração Profissional” o modelo clássico, também identificado como “Administração Científica” ou tradicional.

1.5. A Administração Científica até 1945

Esta nova realidade é analisada e estruturada cientificamente por Max Weber (1864-1920). Autores como Marcos (2016, p. 17) destacam o contributo desta pioneira análise sociopolítica da burocracia, salientando-se o relacionamento existente de uma autoridade de índole racional-legalista típica do Estado moderno e uma estrutura burocrática marcada pela profissionalização e pela hierarquia funcional envolta numa disciplina normativa que acentua o valor da eficácia da gestão.

Retomando Weber citado em (Rocha J. 2013 p.77; Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. 2015, p.665) a burocracia é a exaltação organizacional do princípio da divisão do trabalho e potencialmente superior aos sistemas baseados na autoridade carismática ou na autoridade tradicional. Mas para ser bem sucedida exige a existência de regras formais. A ênfase deste modelo é colocada no papel primordial das regras e da racionalidade na lei, e na formação dos funcionários, profissionais qualificados, para a execução de um determinado conjunto restrito de tarefas (Carvalho E. , 2008, p. 184). Este pensador influenciou durante décadas a organização administrativa nas democracias parlamentares ocidentais.

Se na Europa continental continua a vingar o ponto de vista jurídico e a AP é reduzida ao direito administrativo, o artigo de W. Wilson publicado em 1887, “*The Study of Administration*”, reafirma a separação de poderes distinguindo a política e a administração atribuindo à primeira a definição de diretivas e, à segunda a sua implementação com recurso à técnicas de *management*. Desta forma, vai identificando o caminho da administração com o *business*, na frase de sua autoria *apud* Rocha (2013, p. 77) “*The field of administration is a field of business*” que lançará a ponte para o trabalho de Frederick W. Taylor (1912).

A “Administração Científica” vai enfatizar as tarefas das pessoas a serem realizadas nas organizações. Teve como mentor Taylor ⁴ que vai desenvolver uma série de princípios com a finalidade de combater o desperdício e a improvisação instalado na indústria americana, e que visam determinar a melhor maneira e única de executar cada tarefa “*the best way*” (Chiavenato, 1999, p. 38). As ideias de Taylor representam uma verdadeira revolução à época estendendo-se por todo o mundo industrial. No setor privado, a burocracia terá na eficiência o seu melhor contributo necessário para uma produção em “massa”, no setor público, a burocracia será, num primeiro momento, chamada a evitar a discricionariedade, ao contemplar casos abstratos nas regras que pautam a conduta dos serviços públicos.

Segundo Rocha (2013, p. 78) Taylor era da opinião que os funcionários públicos faziam apenas um terço do que era possível num dia de trabalho. Embora resultante da análise da atividade industrial, o *scientific management* vai ser adaptado ao setor público invadindo a atividade governamental e dominando a AP de 1910 a 1940 (Rocha J. , 2013, p. 78).

Enquanto que o taylorismo se foca no trabalho de cada um, na Europa surgem duas abordagens distintas que valorizam essencialmente a estrutura a nível organizacional, enfatizando os aspetos gerais da administração e estabelecendo um conjunto de princípios universais para o bom funcionamento em rede dos órgãos que compõem a organização.

A Teoria Clássica da Administração iniciada por Henry Fayol pretendia traçar os caminhos de uma ciência cujo normativo padronizado pudesse servir a todo e qualquer tipo de organização e ser prescrito a todos os assuntos administrativos. Para tal, Fayol enuncia 14 princípios universais: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação do individual ao geral, remuneração, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilida-

⁴ Em 1911 publica “Princípios da Administração Científica” com este livro o seu nome ficará associado ao qualificativo de “pai da organização científica do trabalho”. No desenvolvimento da sua teoria Taylor aplicará o método cartesiano que Descartes havia enunciado em 1637 no “Discurso sobre o Método”. Assim, em primeiro lugar identifica-se o trabalho a realizar, que será decomposto em tarefas individuais, em seguida identifica e designa a forma adequada de realizar cada operação e, por último reúne as diversas fases analisadas numa sequência que permita realizar o trabalho com a máxima economia de tempo e movimentos (Freixo M. , 2011, p. 304).

de, iniciativa e espírito de equipa. Estes princípios têm em vista uma obtenção da máxima eficiência da função administrativa e que terão uma enorme repercussão. Na base destes modelos encontramos a (separação entre mão e cérebro), (tarefas e estruturas) onde a produção relativamente ao trabalho intelectual também é dividida, entre especialistas, numa organização com estrutura burocrática.

Autores como Luther Gulik, Lyndall F. Urwick (1891-1983) e James D. Mooney (1884-1957) *apud* Chiavenato (1999, p. 41), vão considerar a estrutura como uma rede interna de relacionamento entre órgãos e pessoas. Para os mesmos autores a cadeia escalar aparece como uma linha ininterrupta de autoridade que liga todas as pessoas da organização o ângulo vertical os vários níveis hierárquicos e o ângulo horizontal, com os vários departamentos com as diversas funções ou áreas de especialização dentro da organização apresentando a forma piramidal.

As críticas à Escola Clássica têm várias origens desde logo, o princípio da eficiência derivada da especialização das tarefas, que a Teoria das Relações Humanas, um movimento humanista centrado nas pessoas vai contestar, acentuando o papel do homem enquanto ser gregário e social nas organizações. Com o advento desta teoria (1932) emerge uma nova linguagem que passa a dominar o léxico das organizações começa-se a falar em motivação, liderança, dinâmica de grupo, organização informal, e comunicação. Altera-se a centralidade da organização, substituindo as tarefas e estruturas e colocam-se as pessoas no centro da organização. Nesta revolução copernicana o conceito de *homo economicus*, exclusivamente preocupado com objetivos materiais e salário, dará lugar ao *homo social* que valoriza o informal, a comunicação, a motivação possível pelas recompensas simbólicas (Freixo M. , 2011, p. 314).

Esta abordagem deve o seu sucesso à experiência de Elton Mayo na “Hawthorne Plant of Western Company”, realizada na década de 1930, que tinha o objetivo de avaliar o efeito das condições ambientais sobre a produtividade dos trabalhadores e confirmar a eficácia dos princípios defendidos pela teoria da Administração Científica (Rocha J. , 2013, p. 79). As conclusões retiradas desta experiência levarão a um caminho diferente do inicialmente previsto, novas variáveis foram acrescentadas ao dicionário da administração, terminando numa oposição e crítica à Teoria Clássica considerando-a demasiado formalista e autocrática e provando que a eficiência não

depende tanto da organização científica do trabalho, mas, sobretudo da motivação dos trabalhadores.

1.6. O Estado de *Welfare* e a Administração Profissional de 1945 a 1975

Se as críticas à Teoria Clássica criam o ambiente favorável à mudança de abordagem será, no entanto o modelo de Estado que impulsionará o modelo de AP. De uma administração clássica caracterizada pela neutralidade dos funcionários, passa-se a uma administração profissional que apela ao seu envolvimento no processo de conceção e gestão de políticas (Rocha J. , 2013, p. 80).

Em contraste com a “equação keynesiana” de regulação das relações económicas, e da aplicação de políticas de estímulo e de dinamização do mercado, pede-se agora um tipo de Estado modesto que deve deixar de comandar e regulamentar. A desumanização da burocracia, em parte causada pelos serviços rígidos e distantes baseados numa automatização da ação e no autofechamento, vai gradualmente afastando dos seus clientes, os cidadãos, dos serviços da AP na inversa proporção ao aumento do seu poder.

Os contornos da reforma da AP começaram a desenhar-se ainda no século passado, em meados da década de setenta, tendo em vista resolver a crise do Estado de Bem Estar Social ou *Welfare State*, cujo modelo político se encontrava em declínio anunciado.

1.7. A Emergência de Novos paradigmas

O termo paradigma⁵ define, para uma área de investigação, o campo de problemas que a investigação deve resolver os métodos legítimos de investigação e os padrões do que é aceitável para um problema. Neste sentido o paradigma tem uma função epistémica. Na esteira de Kuhn (2001, pp. 92-103) os paradigmas são usados quer para referir os resultados exemplares fundadores de uma tradição científica, quer

⁵ O conceito de paradigma, que significa exemplo ou modelo impõe-se como uma das ferramentas indispensáveis na perspectiva de Thomas Kuhn. Embora o utilize da forma diferente em momentos distintos da sua obra “A Estrutura das Revoluções Científicas” o sentido fundamental é de um trabalho ou corpo de um trabalho que capta a imaginação científica, comanda e estabelece as tarefas que tem a seu cargo. O objectivo é, pois, aumentar progressivamente a abrangência e a precisão do paradigma.

para referir uma matriz disciplinar, ou seja, o conjunto de crenças, de valores e de técnicas de investigação partilhados pelos membros de uma comunidade científica.

Segundo o referido autor um paradigma fornece o enquadramento teórico e metodológico, no qual um conjunto de fenómenos de uma determinada área é estudado, constituindo-se num determinado marco conceptual, um conjunto de crenças, princípios ou ideias com a sua própria verdade interna, partilhados pela comunidade científica e que está na base de toda a investigação. Caso um novo paradigma se imponha, porá em evidência aspetos que abordagens anteriores não conseguiram revelar, produzindo uma profunda reorganização de todo o domínio científico respetivo.

As sucessivas reformas empreendidas na AP em sentido orgânico assentaram em contributos teóricos vocacionados para a construção dos paradigmas do futuro.

Serão múltiplas as causas que levarão à procura de novos modelos gestionários. No entanto, numa primeira etapa, os novos paradigmas emergentes que vão servir de suporte teórico à reforma administrativa apresentam em comum a finalidade de pretenderem ultrapassar a deceção provocada pelo modelo de “Estado Providência” (EP) e a substituição da “Administração Profissional” por outro modelo de administração.

O EP será objeto de críticas várias, relativas ao tipo de estado e modelo de administração, as quais vão progressivamente originando um sentimento de desconfiança generalizado junto da opinião pública, não tanto pelos seus fundamentos, mas pela eficácia das suas políticas sociais (nomeadamente nos segmentos mais carenciados) e também pelos altos custos fiscais associados ao seu funcionamento e aos desequilíbrios orçamentais daí decorrentes, previsivelmente inevitáveis.

Em Portugal há que ter em consideração a especificidade do Estado e da sociedade portuguesa, face aos padrões comuns, o modelo de EP só começou a estruturar-se no pós 25 de Abril de 1974, no momento em que este modelo entrava em crise nos países da OCDE, iniciando-se o movimento de reforma administrativa.

A passagem ao modelo profissional surge na sequência do EP com o substancial aumento das funções do Estado português que fará disparar o número dos funcionários públicos afetos ao seu desempenho e como consequência a despesa pública, sem reformas capazes de enfrentar o problema. Viviam-se tempos politicamente

conturbados, nos anos entre 1976 e 1986 Portugal conheceu dez governos constitucionais.

Na generalidade dos países europeus, vão surgir pressões políticas de mudança na agenda dos governos relativas ao modelo tradicional de Administração em tensão crescente. A reação faz-se através da criação e adoção de programas e propostas dedicados à reforma administrativa, designadas por “Modernização Administrativa” e inseridas no slogan “Menos Estado, Melhor Estado” (Mozzicafreddo, 2000, p. 3).

Nos anos 80 começa-se a por em causa a intervenção do Estado na economia, e os movimentos de privatização vão acabar com alguns setores de atividade que foram até então monopólios do Estado. Este ímpeto encontrou uma justificação teórica na doutrina da Teoria da Escolha Pública ou *Public Choice Theory* que vai enfatizar a necessidade de restabelecer a primazia do governo representativo sobre a burocracia. Esta abordagem favorece o emagrecimento do Estado e uma Administração, também ela, reduzida à sua mínima dimensão e sob o controle dos políticos, considerados como os únicos detentores de legitimidade enquanto representantes eleitos.

O managerialismo, por seu lado nos seus enunciados defende o benefício resultante da substituição da burocracia pelos princípios de gestão, sublinhando o bom funcionamento do mercado *versus* o mau funcionamento do Estado, sustentando que a adopção dos instrumentos dos mercados servem melhor o interesse público. (Rocha J. , 2013, p. 82).

1.7.1. O *New Public Management* uma Nova Gestão Pública a partir de 1975

O *New Public Management*, ou Nova Gestão Pública advogam a primazia da gestão pública empresarial e afirmam que a passagem da gestão pública para uma gestão privada acarretaria uma série de melhorias traduzidas no aumento da eficácia, melhor qualidade de serviços e redução de impostos. As reformas a introduzir pelo NPM procuraram reverter a natureza hierárquica da governação, de modo a proporcionar aos gestores públicos maior autonomia e flexibilidade, o que levou a transferência de atividades diretamente controladas pelo governo para organizações com autonomia, as denominadas agências e à contratualização de prestação de serviços. Estas ideias eram o eco da literatura de gestão que exortava os governos a “dirigir” e não a “remar” (Osborne and Gaebler, 1993 *apud* Araújo, 2013, p.94).

Ainda que teoricamente incluído na escola managerial, o NPM vai distanciar-se da posição típica na definição das suas características. Algumas das mais importantes consubstanciavam-se na profissionalização da gestão, com a integração de novos conceitos e instrumentos de gestão de que é exemplo o *Total Quality Management* (TQM), transformado por Frederickson (1994) no *Total Quality Politics* (TQP) que introduz características como a prática da administração baseada nas necessidades dos cidadãos. A criação objetiva de medidas de desempenho que incluem a responsabilização dos gestores públicos valorizam os resultados, a redução dos custos e a segmentação das unidades administrativas consideradas exageradamente grandes (Madureira & Rodrigues, 2006, p. 156).

Outra consequência do NPM consistiu na definição de agências como uma unidade executiva que presta um serviço ao governo. A modernização da AP portuguesa alicerçou-se também na tendência para a agencificação, e especialmente para a delegação de competências para os Institutos Públicos. Ferraz (2013, p. 176) afirma que este momento corresponde à década de 90 quando as grandes Direções-Gerais foram divididas para dar origem a vários Institutos Públicos (ou agências que é o termo equivalente na literatura anglo-saxónica)⁶. Neste sentido, a fragmentação dos serviços públicos, é uma estratégia de gestão que consiste em promover a competição entre si e controlar a sua atividade através dos resultados⁷.

Os principais elementos caracterizadores do NPM são qualificados de forma exemplar por Hood (1991, pp. 3-19) na formulação mais citada desta conceção gestionária (ver quadro2).

Quadro 2: Elementos caracterizadores do *New Public Management* (NPM)

Nº	Doutrina	Significado	Justificação típica
1	Profissionalização da gestão das organizações públicas	Gestores bem visíveis no topo das organizações, com liberdade de gerir e poder discricionário.	A responsabilidade requer concentração de autoridade e não difusão do poder.

⁶ - Entre 1974-1980, registou-se em Portugal um aumento de 33 Institutos Públicos, atingindo um total de 55 Institutos Públicos. Este número sofreu um crescimento sustentado registando em 2002 um pico de 440 Institutos Públicos (Jalali, 2013, p. 136).

⁷ - De acordo com o capítulo 4º do Decreto-lei nº105/2007, de 3 de abril, os ministros podem dirigir orientações, emitir diretivas ou solicitar informações aos órgãos dirigentes dos Institutos Públicos, bem como controlar os desempenhos dos serviços e dos seus dirigentes.

2	Standards explícitos e a medida de desempenho.	Objetivos bem definidos e mensuráveis como indicadores de sucesso.	Responsabilidade significa objetivos bem definidos; eficiência necessita de alteração aos objetivos.
3	Ênfase no controle de outputs.	Alocação de recursos e recompensas com ligação ao desempenho.	Necessidade de insistir nos resultados e não nos processos.
4	Viragem no sentido de desagregação das unidades do setor público.	Divisão do setor público em unidades corporizadas, organizadas por produtos com orçamentos próprios e com negociação em cada uma delas.	Tornar unidades capazes de serem geridas; separar provisão de produção, usando contratos e franchising dentro e fora do setor público.
5	Insuflar competição no setor público	Mudança no sentido de contratos a prazo.	A competição é a chave para baixar custos e melhorar <i>standards</i> .
6	Insistência em estilos de gestão e práticas de gestão privada.	Mudança de um estilo de serviço público militar para um mais flexível, quanto aos salários e duração dos contratos.	Necessidade de introduzir instrumentos de gestão empresarial no setor público.
7	Insistência na parcimónia e disciplina no uso de recursos.	Cortar custos, aumentar a disciplina de trabalho.	Necessidade de verificar a procura de recursos do setor público e fazer mais com menos.

Fonte: Adaptado de Hood (1991, pp. 3-19)

Uma das críticas mais reportadas por vários autores acusa este paradigma de uma série de incoerências e de certa insensibilidade ao considerar os cidadãos apenas como consumidores e a sustentar o princípio segundo o qual todo e qualquer serviço público, independentemente da sua missão ou dos pressupostos da sua existência, deveria ser gerido de uma mesma forma (Madureira & Rodrigues, 2006, p. 156). I-gualmente, e ainda segundo os mesmos autores, são raríssimas as referências às modificações comportamentais e organizacionais indispensáveis para fazer face, não só às mudanças impostas pelo exterior, mas, sobretudo requeridas por uma nova configuração e uma nova filosofia. Ao agir em nome de um mimetismo empresarial, economia, eficiência e eficácia o NPM tende a ignorar a especificidade dos serviços públicos, em particular a que decorre da responsabilidade dos eleitos. A AP enquanto componente também deve ser analisada de uma perspetiva politizada e não só puramente gestionária.

O romper do século XXI trouxe consigo uma profunda Reforma Administrativa Portuguesa definida pelo XV Governo Constitucional num documento intitulado “Linhas de Orientação para a Reforma da Administração Pública”⁸, divulgado ao país e a-

⁸ O documento foi objeto de várias intervenções públicas e ocupou a agenda do 1.º Congresso Nacional da Administração Pública: Os vetores da Mudança, organizado pelo INA — Instituto Nacional

presentado aos dirigentes da Administração Pública em 24 de Junho de 2003. Este documento apresentava os princípios base da reforma, como sendo os da NPM. Á época, na intervenção na Assembleia da República, no início do debate parlamentar sobre o primeiro conjunto de diplomas respeitantes às medidas anunciadas de reforma da Administração Pública, foi expressamente referido que Portugal tem aprendido com experiências que já seguem o seu curso noutros países e progredido, de acordo com a realidade cultural do país, para um modelo mais aberto e mais responsável, capaz de responder às exigências de uma sociedade em permanente mudança (Soares, 2004, p. 493).

Em agosto de 2005, o Programa do Governo então em vigor consagra como um dos seus objectivos tornar a AP amiga da cidadania e do desenvolvimento económico. Estabelece igualmente a sua determinação em reorganizar a administração central para promover economias de gastos e ganhos de eficiência pela simplificação e racionalização de estruturas. Finalmente, a política de modernização da Administração Pública, segundo o Programa do Governo, deve ser conduzida de forma a ajustá-la aos recursos financeiros do País e a melhorar a qualidade do serviço a prestar a cidadãos, empresas e comunidades, por via da descentralização, desconcentração, fusão ou extinção de serviços.

Em 2006 ergue-se o PRACE – Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado. Este modelo consistiu num processo amplo e complexo, em que se avaliou e redesenhou a estrutura organizacional da Administração Central do Estado com o fim de aumentar a sua eficiência. No mesmo ano será lançado o SIMPLEX que, preconiza a adoção de regras de simplificação administrativa de carácter tecnológico, transversal a todas as áreas de intervenção do Estado para a AP central e o SIMPLIS modernização em nível da AP local. Ambos mantêm uma abordagem conjunta das várias vertentes da simplificação, projetada para os desafios de um tempo novo.

Em 2011, o XIX Governo Constitucional viria em Conselho de Ministros de 20 de julho aprovar as linhas gerais do PREMAC – Plano de Redução e Melhoria da Administração Central, no âmbito do Compromisso Eficiência. Estas medidas vão contri-

de Administração, que teve lugar em Lisboa nos dias 10 e 11 de novembro de 2003. (Soares, 2004, p. 493)

buir de forma determinante para a reconfiguração da estrutura e funcionamento da AP. Porém segundo Araújo (2013, p. 91) os reformadores colocaram demasiadas expectativas nestas abordagens de gestão pública, sendo que os resultados da sua aplicação prática nem sempre se traduziram em sucesso, revelando-se ambíguas e sujeitas a críticas. Estudos relativos a países da OCDE têm concluído pelo erro estratégico da adopção indiscriminada da privatização dos serviços ou da sua gestão, sem atender às realidades sociais e culturais de cada país.

Henry Mintzberg citado por Soares (2004, p. 475) afirma de forma categórica que se foi longe de mais na ideia de gerir o Estado à maneira empresarial, reforçando a afirmação com a constatação que “nos negócios privados nem tudo é bom, como no setor público nem tudo é mau”. Passadas mais de duas décadas e tendo em conta o enorme sucesso simbólico obtido pelo NPM o entusiasmo em torno deste modelo começa a diminuir. A promoção e a aplicação das premissas deste paradigma conduziram a uma rejeição das ideias reinantes e a um abandono de pressupostos até então incontestados pela ciência da AP tradicional, surgindo novas assunções.

Acreditam alguns autores que um novo paradigma já entrou em cena e que se denomina *Public Governance*, Kickert, 1997; Bovaird e Löffler, 2006 (Kickert & Koppenjan, 1999, 39-40); (Rocha, 2001, p. 69) e (Carvalho E. R., 2008, p. 91).

1.7.2. O surgimento da *Governance*, a Nova Governação Pública.

Em pleno século XXI, o Estado e a Administração Pública, atendendo ao panorama sociopolítico nacional e europeu vigente, serão forçados a integrar variáveis que não tinham sido equacionadas até ao presente (Madureira & Rodrigues, 2006, p. 157).

Segundo Araújo (2013, p. 99) um novo modelo emerge com designações diferentes: “Pós Nova Gestão Pública” segundo (Bhata, 2003; Halligan, 2007) outros autores como (Christensen and Laegreid, 2007; Lane, 2009) optam pela denominação de modelo “Pós-Burocrático” por outro lado Osborne (2010, p. 36) prefere falar de “Nova Governação Pública”.

O conceito de “governança” não é uma novidade Platão já o havia utilizado nas suas obras.⁹ O termo será recuperado em 1990, incluindo novos aspetos no seu significado, que passam por uma abrangência do conceito de governo enquanto organização

⁹ Pela primeira vez no diálogo Πολιτικός Politikos “Político”.

formal do estado e a preconização de uma valorização da participação da sociedade civil na gestão dos assuntos públicos (Rodrigues, 2013, p. 103). A governança representa para Rhodes (1996, p. 652) “uma mudança no significado de governo, referindo-se a um novo processo de governação ou um novo método pelo qual a sociedade é governada”. Este modelo é caracterizado como o resultado combinado de quatro componentes: articulação de um conjunto comum de prioridades para a sociedade, coerência, consistência e coordenação de objetivos, orientação ou direção da sociedade para os objetivos. Nutley e Boaz (2003) referem que em alguns países a literacia em cidadania tem vindo a aumentar e este é um requisito indispensável para o desenvolvimento deste modelo, que implica uma AP mais aberta à participação da sociedade civil (Ferraz, 2008, p. 17).

A noção de governação aparece associada à ponderação sobre os modos mais eficazes e eficientes de gestão da sociedade civil, num mundo cada vez mais global e incerto onde as tradicionais formas de ação pública já não se enquadram como defendem Corkery (1999); Merrien (1998); Plumptre e Graham (2000); e Stoker (1998). Assiste-se ao “escorregamento de um Estado-tutor para um Estado-parceiro” na expressão de Duran citado por Papadopoulos (1999) (Carapeto, 2006, p. 21). Os autores Eising e Kohler-Koch (1999, p. 5) vão diferenciar quatro ideias-tipo de governança que vão surgir na União Europeia: o estadismo, o pluralismo, o corporativismo e as redes. Esta última visão vai destacar-se das restantes pela forma pragmática de resolver os problemas e pela importância que vai atribuir aos subsistemas sociais organizados na definição dos processos de tomada de decisão política. Por outro lado o Estado é entendido, não como autoridade ou mediador, mas como um “ativador de atores” que podem ser públicos ou privados, um coordenador de interesses dos “atores dominantes” que assumem a forma de *stakeholders*, ou seja, são considerados parte interessada no objeto em discussão (Kohler- Koch, 1999, p. 285).

A evolução do contexto social vai impor ao Estado percorrer um caminho que irá desde o Estado “hierárquico” ao modelo de Estado “recetivo” que aspira a responder às exigências concretas dos cidadãos. A inflexão na aplicação das abordagens da teoria de gestão à AP em virtude do reforço das teorias da cidadania democrática levará a que os cidadãos sejam encarados como “ativos” com direitos e obrigações e possibilidade de intervenção antes e durante o procedimento administrativo de cada política pública (Carapeto, 2006, p. 22). A necessidade de ligações interorganiza-

cionais passa a ser uma condicionante para a afirmação deste modelo o que levará autores como Rhodes apud Ferraz (2008, p. 18) a afirmarem que a Governance consiste na “gestão de redes”.

De acordo com a revisão de literatura e com a experiência recente nomeadamente no que concerne ao caso português, a tendência é de as políticas públicas tornarem-se cada vez mais globais acompanhando a realização da natureza diversa e dinâmica dos novos tempos e a visão que dele têm as pessoas. Considera-se hoje, de maneira insistente, que as funções que o Estado desempenha na sociedade devem sofrer alterações face ao surgimento de problemas e expectativas que não encontram resolução positiva (Mozzicafreddo, 2000, p. 1). Por toda a Europa assiste-se a uma contestação geral das AP no sentido de demonstrarem e melhorarem o seu valor acrescentado para continuar a desenvolver o modelo de EP.

Os cidadãos exigem do Estado muito mais do que o Estado pode fornecer. E a causa imediata da lacuna que assim se cria não é unicamente de natureza fiscal e política é também, pensamos nós, sobretudo administrativa. No cenário globalizado, e neste contexto que continua em evolução os Estados contemporâneos são confrontados com uma multiplicidade complexa de exigências, que lhes têm provocado uma quebra da capacidade governativa. O desafio consiste em encontrar novas formas, em reinventar o Estado de forma plural para que encontre o caminho que permita conciliar as conquistas democráticas e as necessidades operacionais da sociedade moderna altamente fragmentada¹⁰.

As novas práticas da AP denotam a mudança de visão unilateral da AP e ou sociedade separadamente para uma centração interacionista de AP com a sociedade, e de um estado moldado por um conjunto híbrido de fluxos e de redes de telecomunicações onde se combinam elementos estatais e não estatais nacionais e globais (Carapeto, 2006, p. 21).

Um novo paradigma o “Estado moldado pelas redes de telecomunicações”, terá necessariamente que compreender dois grandes objetivos de modernização: a do Es-

¹⁰ - Os modelos identificados são construções, *ideal type*, cada país possui especificidades próprias que tornam difícil o enquadramento numa única tipologia. Estamos cientes que a realidade é mais complexa do que a simplicidade com que pode ser tratada na nossa aproximação a luz destes modelos.

tado chamado por alguns autores de refundação e a modernização do braço operativo do Estado, a Administração Pública (Martins, 2001, p. 35).

2. A importância da construção da Identidade e Cultura nas organizações

O termo organização tem a sua origem no grego “organon”, que significa instrumento, utensílio. O conceito de organização, um dos mais caros à sociedade contemporânea, tem sofrido grandes transformações. O que é uma organização e o que a distingue de outras coletividades sociais tais como, pequenos grupos ou famílias. À semelhança de Bilhim (2004, p. 21) tomaremos estas interrogações como ponto de partida e cedo verificamos que a literatura é abundante em definições cuja diversidade decorre da própria complexidade que o conceito encerra.

Fixamo-nos em dois significados apresentados para a noção de organização. Numa primeira acepção a organização designará as unidades e entidades sociais os conjunto práticos onde se incluem desde as fábricas à AP. Neste sentido estamos perante a organização considerada como uma entidade social, conscientemente coordenada, com fronteiras delimitadas, funcionando em continuidade temporal com vista à realização dos objetivos. Por outro lado organização designa certas “condutas e processos sociais: o ato de organizar tais atividades, a disposição dos meios relativamente aos fins e a integração dos diversos membros numa unidade coerente.” (Bilhim, 2004, p. 21).

Para Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005, pp. 409-421) a organização pode ser definida como um “grupo de grupos, um conjunto de condições variáveis, ou uma federação de subculturas”. Por sua vez Morgan (1986, p. 39), afirmará que as organizações são “sistemas vivos que existem numa envolvente mais vasta, da qual dependem para a satisfação das suas necessidades”. Já Scott, (1987, p. 22) entende que se trata de “coletividades orientadas para a procura de fins específicos, as quais exibem estruturas sociais com uma formalização bastante elevada”. As organizações formais caracterizam-se por serem simultaneamente: contextos onde a ação individual se exerce, segundo um conjunto de regras e cuja identidade se vai desenvolvendo ao longo do tempo (Cunha et al., 2016, pp. 22-23).

O carácter poliédrico e multifacetado das organizações, a sua complexidade e variedade de capacidade, pessoas, tecnologias, interesses, pensamentos e objetivos permitem uma diversidade de imagens sobre si mesma. Qualquer teoria que assente apenas numa imagem correrá o risco de ser redutora e simplista. De entre o panorama de abordagens, ou de lentes a partir das quais se pode tentar compreender as organizações, as representações simbólicas e imagens que tem ilustrado a diversidade e complexidade dos modos de análise deste objecto, salientam-se as metáforas que permitem pensar e compreender o que não é imediatamente acessível.

O recurso à metáfora¹¹ no seu papel fundamentalmente intuitivo e heurístico¹² permite alargar o sentido do que se entende por organização, criando novas abordagens que ajudem a combater estereótipos de pensamentos que, ao longo dos tempos têm dominado. Esta solução apesar das vantagens enunciadas apresenta também desvantagens que devem ser consideradas (ver quadro3).

Quadro 3: Vantagens e Desvantagens do Recurso à Metáfora

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Permite a criação de novo conhecimento a partir de conhecimento já existente.	Não espelha os “factos” do mundo exterior.
Iluminam aspetos menos conhecidos da realidade.	Contribui para o desvirtuamento da realidade ou para a criação de realidades
Gera novos significados.	Revela significados figurativos e não exatos
Tem um valor pedagógico inestimável .	Não é operacionalizável de forma rigorosa.

Fonte: Cunha et al (2016 p.23)

¹¹ A metáfora é o tropo por excelência. Um Tropo (do grego τρόπος, transl. trópos, 'direção', 'giro', do verbo trépo, "girar") e sintetizando propostas que já têm séculos e apropriações mais recentes consiste numa figura de linguagem ou da retórica onde ocorre uma mudança de significado, seja interna (em nível do pensamento) ou externa (em nível da palavra). No primeiro caso e quando ocorre apenas uma associação de idéias, dá-se o nome de perífrase; se a associação de idéias é de carácter comparativo, produz-se uma metáfora.

¹² Atribui-se a Aristóteles a identificação do papel da metáfora na produção de conhecimento.

São inúmeras as possibilidades de metaforizar a organização. Morgan (1986, p. 12) apresenta oito imagens ou metáforas organizacionais: máquinas, organismos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxos de transformação e instrumentos de dominação.

Para o caso em estudo recuperamos aqui a metáfora da “organização máquina” que enfatiza o controle e a eficiência, trata-se de uma herança do paradigma mecanicista e a base da organização burocrática. Ao conceber a organização como máquina, esta é entendida como um mecanismo composto de partes interligadas, com funções específicas, unidas por estruturas formais de comando, controle e comunicação. Por outro lado se entendermos enquanto organismos, as organizações podem ser de diferentes espécies e, portanto, com diferentes formas de adaptação a determinados ambientes e circunstâncias. Desta forma a ênfase é colocada no entendimento e gestão das necessidades organizacionais e das relações ambientais. Podem, ainda, ser examinadas a partir de distintas fases: nascimento, crescimento, desenvolvimento, declínio e morte (Rech, 2007, p. 89).

Com base neste entendimento metafórico e no quadro de reflexões produzido pelos autores anteriormente referidos, considera-se que as organizações reúnem todos esses aspetos e vão, ainda, além deles. Existem várias definições de organizações que têm, no entanto, pontos em comum e que distinguem as organizações de outras coletividades sociais, famílias ou grupos.

Berelson e Steiner (1964) na sua obra “Human behavior: An inventory of scientific findings” descrevem quatro características da organização que a distinguem dos outros agrupamentos sociais: i) a formalidade (conjunto de metas, políticas, procedimentos e regras que lhe dão forma; ii) hierarquia (ou estrutura piramidal); iii) integram um grande número de pessoas impossibilitando relações pessoais de grande proximidade; IV) as organizações duram geralmente mais do que a vida humana (Leventhal, H. ,1970 pp.119-126.) .

Strother (1963, p. 23) reconhece a existência de cinco espécies diferentes de organizações dentro das definições anteriormente avançadas: organizações económicas, as sem fins lucrativos, as associativas, as religiosas e finalmente as organizações governamentais. É sobre esta última que recai o nosso estudo.

As organizações governamentais prestam serviços sem fim lucrativo “o serviço público”. O governo aprova as leis que regulam o funcionamento dos agentes económicos e da sociedade. Estes serviços são pagos através de contribuições e impostos (Freixo M. , 2011, pp. 301-302). A noção de “serviço público” na terminologia de Marcelo Caetano é o modo de atuar da autoridade pública a fim de facultar, por modo regular e contínuo, a quantos deles careçam, os meios idóneos para a satisfação de uma necessidade coletiva individualmente sentida. Organicamente vinculado á AP, confere ao Estado o papel central e de garantia nos setores em que o serviço público se inscreve “serviços públicos económicos, sociais ou de segurança e culturais” ainda segundo Marcelo Caetano citado por Bilhim (2011, p. 171)

A procura de uma resposta para a origem do sucesso das organizações, da eficiência e produtividade, ao longo do último século passado, tem sido uma preocupação constante extensível à AP. A solução para explicar os padrões de desempenho das organizações governamentais tem-se revelado numa combinação de elementos humanos e organizacionais que Ruão (2015, p. 89) tal como Ouchi (1981), Deal & Kennedy (1982) e Peters & Waterman (1982), ressaltam na argumentação teórica que aponta como “fator central distintivo”, os fenómenos de sentido e os fatores intangíveis como a identidade e a cultura organizacional.

2.1. A Identidade Organizacional

Em face destes desenvolvimentos históricos, o conceito de identidade organizacional ganha proeminência ao ser associado à gestão estratégica das organizações, à gestão de marca e à comunicação estratégica. As teorias acerca da identidade organizacional são historicamente recentes surgindo na segunda década do séc. XX. A multiplicidade de utilizações que o termo identidade abarca levará a que ciências relevantes como a sociologia, psicologia, história, antropologia direito e filosofia vão continuar a atribuir significação e uso distintos a este conceito. Ao ser trabalhado por várias disciplinas vai potenciar o aparecimento de visões contraditórias até mesmo na área das ciências humanas.

Os diferentes paradigmas existentes na literatura – funcionalistas interpretativistas e pós-modernos que vão acrescentar novos pontos de vista, e acentuar a fragmentação de conceitos associados terminando por dificultar e tornar mais frágil o estudo do conceito de identidade organizacional. Como refere Carvalho (2014, p. 141) ci-

tando (Vella & Melewar, 2008; Cornelissen, J. P., & Harris, P. 2001) a ideia “de identidade organizacional” levanta dúvidas para alguns autores que a consideram falsa negando a possibilidade da sua existência enquanto tal, afirmando que a atribuição de características especificamente humanas e sua “transposição” para o plano da realidade social e das formas subjetivas pode ser considerada teoricamente inexata.

A recusa de uma antropomorfização aplicada às organizações e a ideia de que estas detêm uma identidade, ancoram a sua posição na premissa que a identidade é estritamente individual e um fenómeno particularmente humano (Vella & Melewar, 2008, p. 6). Neste domínio a preocupação manifestada por Albert e Whetten num artigo pioneiro “Organizational Identity”, lançado em 1985 consiste na definição do termo “identidade organizacional” e sua aplicação no campo dos estudos organizacionais. Segundo os autores (Albert S. & Whetten, 2004, p. 90) o uso do conceito de “identidade organizacional” pode ser decomposto em dois momentos: para os investigadores caracterizarem certos aspetos das organizações, e para as organizações caracterizarem certos aspetos de si mesmas. Deste modo resultará uma definição como as características centrais, distintivas e duradouras da organização, na perspetiva dos seus membros.

As organizações levantam questões relacionadas com as escolhas que fazem relativamente a sua área de negócios, mas também colocam perguntas relacionadas com valores e metas as quais podem suscitar interrogações de outra natureza: Quem é que somos, qual é o nosso negócio e quem queremos ser? (Albert S. & Whetten, 2004, p. 90) . As respostas para estas questões vão constituir-se como uma declaração de identidade, um esquema cognitivo de classificação capaz de captar o essencial das características da organização no seu universo comercial e simbólico.

O conceito de “identidade organizacional” vai ser formulado de modo a poder ser distinguido, analiticamente, de conceitos relacionados, como a cultura e imagem organizacional, e associado a um discurso de referência. De acordo com Coupland (2009, p. 2210) a visão de “quem somos enquanto organização” o conceito abre-se à complexidade de novas formas organizacionais. Ainda que múltiplo e dinâmico procura pontos de referência que assegurem continuidade dentro da mudança, nas qualidades distintivas que possui, na manifestação de uma identidade permanente ao longo do tempo.

Segundo Hatch e Schultz (2002, p. 990) a “identidade organizacional” não é duradoura, mas sim instável e mutável. Para reafirmar este aspeto vão tentar demonstrar como a identidade organizacional é formada, mantida e transformada. Para este efeito os autores vão aplicar a teoria da psicologia social que George Herbert Mead desenvolveu em 1930, sobre o desenvolvimento da identidade nos seres humanos, alicerçado num processo interativo entre (quem sou eu) e (o que os outros acham que eu sou), ou (o que pensam sobre mim).

A análise da questão da identidade vai revelar-se mais complexa aplicada à organização do que aos indivíduos, quando se processa a analogia do “eu” e “mim” com cultura e imagem. A organização reflete sobre si mesma, reflete sobre a forma como é percebida, e compara a sua identidade e a sua imagem, projetando-a para o exterior, que se transforma num espelho, e vai possibilitar de acordo com os sinais recebidos, o ajuste da sua identidade à imagem desejada, num processo que recomeça novamente (Hatch & Schultz, 2002, p. 995).

Figura 3: Modelo da Dinâmica de Identidade Organizacional



Fonte: Hatch & Schultz (2002, p.991)

Do ponto de vista conceptual a “identidade organizacional” pode funcionar como um fator de ligação entre os diferentes públicos de uma organização. Este contributo permitiu um novo entendimento da identidade como conjunto de processos dinâmicos e inter-relacionados (expressing, impressing, mirroring e reflecting) através do qual a cultura organizacional e as imagens influenciam a identidade organizacional, e vice-versa. Neste sentido Ruão afirma que o termo designa a “autorrepresentação que empresas e instituições desenvolvem, sobre si próprias, num contexto de vivência coletiva” (Ruão, 2015, p. 91).

A identidade de uma organização será sempre construída com base num fluxo de informações que se orientam para o interior, mas com origem em diferentes ambientes. Passa a ser percebida como uma propriedade coletiva, definindo-se ao nível da percepção do que é partilhado com o coletivo, assenta no entendimento de que se trata de um processo de identificação levado a cabo pelos membros da organização, como aquilo que eles pensam ser o seu “eu” coletivo. Existe uma correlação ao nível da identidade individual e da identidade organizacional de reciprocidade, uma vez que se podem influenciar mutuamente (Puusa, A Tolvanen, 2006, p. 31).

Entre os teóricos dos estudos organizacionais esta definição é considerada de forma muito consensual, como Ashford e Meal (1989), Dutton e Dukerich (1991), Fiol (1991) Gioia e Thomas (1996), Dutton, Dukerich e Harquail (1994) ou Pratt e Foreman (2000) citados por Ruão (2015, p.99) situando a questão da identidade na dimensão interna da organização.

Autores como Dutton, Dukerich (1991, p.518) e Harquail (1994) He e Brown (2013) chegam a utilizar o mesmo termo para definir tanto imagem quanto identidade, sendo a identidade organizacional a mais relacionada com a imagem interna e a imagem da organização, a que é relacionada com a visão externa da organização. Outros autores vão alertar para os perigos decorrentes da concentração da análise da identidade no domínio interno por oposição à imagem situada no ambiente externo, considerando que as fronteiras entre o interior e o exterior das organizações são cada vez mais ténues. Para Ruão (2015, p. 101) este fenómeno deve ser equacionado sem fronteiras.

O deslocamento das duas imagens organizacionais pelos planos internos e externos à organização vai influenciar a conexão cognitiva que os membros criam com a sua organização, assim como os modos de agir que seguem. Também para Fatt et al. (2000, p.28) e Duncan & Moriarty (1998, p.4) não existe esta linha divisória, a imagem corporativa é composta de percepções na conjugação dos dois planos.

Uma “identidade organizacional” forte afeta o nível de identificação dos indivíduos dentro da organização e gera confiança (Puusa, A Tolvanen, 2006, p. 32). A construção da confiança serve para criar um maior compromisso dos seus membros com a organização. Ao fazer isso, estamos a aproximar a teoria existente sobre as ligações entre, por um lado, as identidades e as imagens organizacionais e, por outro,

uma nova teoria que sugere uma reflexão sobre como a identidade está imbuída da cultura organizacional e como a identidade expressa entendimentos culturais através de símbolos.

A identidade organizacional para se afirmar enquanto instrumento eficaz de diferenciação tem que se basear num conhecimento profundo do carácter, da personalidade e da cultura da organização (Lencastre, 2007, p. 215)

2.2. A Cultura Organizacional

A cultura fornece uma interpretação da realidade organizacional ao atribuir-lhe sentido, tornando-se significativa para os seus membros (Gomes, 2000, p.113). O estudo da cultura na e das organizações, revela-se um fator crítico para o sucesso dos processos e das práticas de gestão resultantes da necessidade de lidar com as profundas mudanças nos paradigmas organizacionais.

Hampden Turner (1993, p. 72) vai utilizar a palavra contexto no seu sentido etimológico (do latim *contextere*) que significa “tecer em conjunto”. Desse modo, o autor define a cultura da organização como um “tecer em conjunto” de todas as relações, sublinhando que as culturas de “alto contexto” se distinguem pela riqueza em intuições, convicções, ideias e experiências dos seus membros, incorporando na sua cultura todas estas informações.

Na visão de Chiavenato, a cultura de uma organização é constituída por elementos formais e informais, em que uns são mais facilmente percecionados do que outros: “como se estivéssemos a observar um iceberg” (Chiavenato, 1999, p. 173).

Figura 4: O Iceberg da Cultura Organizacional



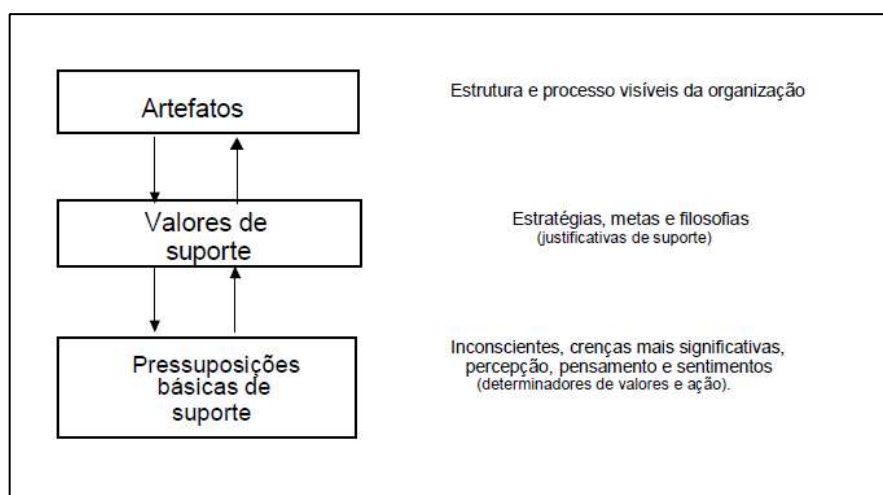
Fonte: Chiavenato (1999, p. 173)

Na primeira linha vamos encontrar os que decorrem da estrutura organizacional e que são ditados pela estratégia, missão e visão. Nas componentes informais encontramos as manifestações tangíveis ou intangíveis de valores comuns aos membros da organização. A Cultura Organizacional pode ser analisada segundo vários pressupostos e a diferentes níveis. Num primeiro nível encontramos os aspetos visíveis e tangíveis (arquitetura dos edifícios, a tecnologia usada, o vestuário, a maneira de falar e de se comportar, as publicações das organizações, em particular as de comunicação interna). Para Bilhim (2004, p. 186) este não é um nível muito fiável, porque se por um lado a obtenção dos dados é uma tarefa simples e facilitada, por outro, a sua interpretação é difícil e apresenta dificuldades, sendo necessário recorrer aos valores.

O segundo nível vai exigir uma maior consciência os valores – que para serem reconhecidos – exigem um maior nível de consciência por parte do público interno e externo. Como defende Bilhim (2004, p. 185) a cultura é intangível, encontra-se implícita e é um dado adquirido pelas organizações, pois todas elas desenvolvem pressupostos e regras que orientam o comportamento no dia a dia no local de trabalho.

Também para Schein (1984, p. 3) a cultura organizacional é baseada num padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, desenvolveu e que subsiste, porque funciona e todos o consideram válido. Desta forma a cultura apresenta-se como “um conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras que um grupo possui e que vão determinar o modo como esse grupo percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes” (Schein, 1997, p. 236). Para operacionalizar o conceito de cultura organizacional este autor vai distinguir três níveis de visibilidade: artefactos, valores e pressupostos básicos, sendo os pressupostos os elementos menos visíveis (Figura 3).

Figura 5: Os três níveis da Cultura Organizacional



Fonte: Schein (1992, p.17)

A relação entre a cultura organizacional e a gestão de recursos humanos está longe de poder ser encarado de forma pacífica, no entanto há quem saliente a sua influência recíproca e autores que assumem a posição oposta. Edgar Schein ilustra bem o primeiro ponto de vista, ao considerar que a cultura determina o tipo de gestão que se pratica na organização, enformando tudo e todos nos contextos organizacionais, colocando as práticas de gestão na direta dependência das suas características e das suas exigências. As configurações culturais para Schein são um produto da aprendizagem, da experiência do grupo. É nesse sentido, que Bilhim (2011, p. 124) reforça com o argumento “a cultura é algo que a organização tem”.

Para autores como Hofstede (1980, p. 40) a cultura possui uma espécie de “programação mental”, determinada pelos comportamentos, cognições e afetos das pessoas, que encontra as suas raízes mais profundas na cultura nacional dos próprios pa-

íses onde as práticas se realizam. O autor menciona a título de exemplo as multinacionais o caso da IBM onde as práticas de gestão assumem as cores da cultura nacional onde está inserida.

Outros autores assumem uma posição contrária, colocam a ênfase no papel das práticas de gestão de recursos humanos que vão marcar a cultura da organização. Nessa linha Ulrich (1996, p. 23) responsabiliza as direções de Recursos Humanos pelo tipo de cultura existente na organização, numa perspetiva que coloca as pessoas num papel passivo, assumindo o sistema cultural um carácter determinista, oposto a Edgar Schein e Hofstede citados em (Bilhim, 2011, p. 126).

De acordo com Gomes “a organização é e tem uma cultura. É esta que lhe confere uma identidade” (2000, p. 19). A cultura é um conceito importante que deve ser analisado sob a perspetiva da comunicação, pois ambos descrevem modalidades através das quais as pessoas interpretam os acontecimentos, conferindo-lhes significado. A cultura pode ser mudada, mas para tal acontecer, obrigará a todo o empenho da liderança da organização e o envolvimento de todo o potencial humano.

A organização existe para realizar os seus objetivos que seriam inatingíveis sem as pessoas para os concretizarem. As organizações nunca foram estáticas, mas a partir das últimas décadas do séc. XX, o ritmo de mudança atinge proporções desconhecidas. Enquanto sistema aberto a organização é influenciada e procura influenciar as mudanças que ocorrem na sua envolvente. Desta forma, a identidade e a cultura constituem formas de representação organizacional em permanente relação (Ruão, 2015, p. 97).

No sentido ativo e construtivo a organização é um processo comunicativo em que as representações e estratégias comunicam entre si e constituem um sistema. Segundo Ricardo (2005, p. 230) este sistema é uma cultura que possibilita e constrange a ação organizada ou a organizar. O processo de comunicação passa a ser considerado como uma parte integrante das estratégias das organizações, entendida como o “aparelho circulatório da vida organizacional”¹³ e uma ferramenta de gestão capaz de transformar uma cultura, e fortalecer a identidade organizacional.

¹³ A metáfora não explica todos os contornos, mas ajuda a compreender que o aparelho circulatório não pode ser desligado do corpo que o consubstancia. O bem estar de um está condicionado pelo

A distinção ou relação entre o comportamento individual e o comportamento organizacional é central: as organizações não se “comportam” independentemente das pessoas que gerem e que nela trabalham, por outro lado as organizações surgem como dotadas de vida própria. Subjacente à lógica da “gestão pela cultura” está implícito de que a partilha de valores e o sentimento de pertença à organização que se vão traduzir em vantagens organizacionais.

A perspetiva cultural ganha ainda maior relevância, nas palavras de Ricardo (2005, p. 230), para permanecerem estruturas viáveis as organizações não mudam de cultura “mas mudam na cultura que as identifica”. A cultura identifica e diferencia uma organização.

Falar em cultura organizacional é falar nas pessoas que compõem a organização, que é feita de e por pessoas. A cultura não pode ser dissociada das pessoas enquanto fenómeno marcado pelas interações humanas, que são, e se realizam por e em comunicação (Baldissera, 2010, p.201).

3. O Comportamento Organizacional

A eficácia e eficiência das organizações só podem ser alcançadas desde que haja uma compreensão dos seres humanos considerados enquanto indivíduos e grupos e não enquanto recursos situados no mesmo patamar dos recursos tecnológicos, financeiros e materiais (Ferreira et al, 2011, p. 1). A disciplina de Comportamento Organizacional parte de um conjunto de conceitos fundamentais centrados na natureza das pessoas, na forma como as pessoas atuam em contexto organizacional, e no modo como as práticas internas podem afetar os indivíduos e os grupos.

Para Newstrom (2008, p.3) CO é o estudo sistemático e a aplicação do conhecimento sobre as pessoas que agem dentro das organizações, seja como indivíduos, seja em grupos e que tem como objetivo a identificação das formas pelas quais os colaboradores podem agir de forma mais eficaz, quer nas suas relações interpessoais quer nas suas relações intergrupais. Os conceitos essenciais relacionam-se com a “natureza das pessoas” e com a “natureza da organização” (Newstrom, 2008, pp. 8-10).

bom funcionamento do outro. (Cunha, Miguel Pina Arménio Rego , Rita Campos e Cunha ;Carlos Cabral Cardoso e Pedro neves, 2016, p. 459)

3.1. A Motivação no Serviço Público

A adoção do managerialismo, como suporte da reforma da AP teve consequências na desmotivação generalizada que se viria a verificar (Rocha, 2010, p. 88). A gestão dos recursos humanos na AP embora com princípios em comum com o setor privado apresenta diferenças muito consideráveis que o modelo anterior não contemplou.

Na reforma da AP, no que concerne à Gestão dos Recursos Humanos, tem-se promovido um discurso no qual se enfatiza a necessidade de motivar os funcionários, canalizar a sua energia para a execução dos objetivos da organização, para o envolvimento e comprometimento com o serviço público. O relatório de Outubro de 2002, do Grupo de Trabalho de Gestão de Recursos Humanos da OCDE, é disso exemplo ao enaltecer a importância da motivação dos funcionários, pois eles são os atores principais nos processos de reformas.

Segundo Carvalho (2008, p. 126) só nos I, VII, VIII, XI e XII Governos se preconizam, de forma explícita e direta, medidas de motivação da Função Pública nos seus Programas. Não obstante, regra geral, assiste-se a uma prática discordante, onde as medidas concretizadas se caracterizam, pelo contrário, num ataque cerrado ao estatuto do “funcionário público”¹⁴ nomeadamente no que respeita à segurança de emprego e remuneração.

A apatia, o absentismo e o *burnout*¹⁵ são apontados como um dos maiores problemas das organizações do setor público do Estado. Em grande medida a eficiência de uma organização pode ser explicada pelo nível da “motivação”¹⁶ enquanto variável considerada como a mais indicada para influenciar o desempenho e os resultados produtivos. A motivação traduz-se no desejo de fazer um esforço para obter bons resultados e pode ser fomentada mediante medidas de gestão. Para Steers e

¹⁴ -O conceito de “funcionário público” foi substituído pelo conceito de “trabalhador que exerce funções públicas” no regime de contrato de trabalho em funções públicas (RCTFP), ao abrigo da Lei nº12-A/2008, de 27 de fevereiro, aprovada pela Lei nº59/2008, de 11 de setembro (Teixeira C. , 2012, p. 37).

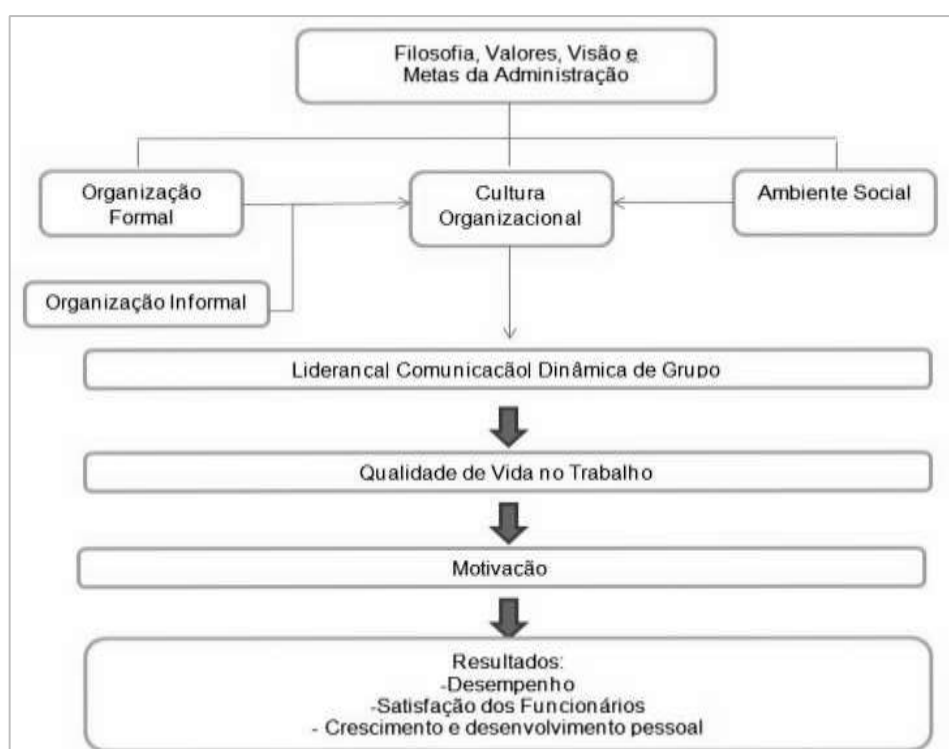
¹⁵ - Este termo é guarnecido de vários sinónimos em português também designado “mal-estar” (Esteves, 1992) e “esgotamento” (Melo, Gomes & Cruz) citado em (Almeida & Alejandro, 2015, p. 362)

¹⁶ - A palavra motivação significa em latim “mover-se” implicando algo que dê energia, direção e persistência à ação. (Almeida & Alejandro, 2015, p. 94)

Porter citados em (Almeida & Alejandro, 2015, p. 94) e (Gagné, M & Deci, 2015, p.331) a motivação é o conjunto de todas as forças internas e externas que fornecem energia ao comportamento, orientam a sua ação e determinam o seu grau de persistência no tempo.

Estes fatores relevam o interesse do seu estudo e dos diferentes mecanismos de atuação associados, e atribui-lhe o estatuto de conceito central da CO.

Figura 6: Sistema de Comportamento Organizacional



Fonte: Newstrom (2008, p.26)

Falar-se de motivação no trabalho é, sobretudo, como defende Newstrom (2008, pp. 99-100) “criar-se uma combinação de forças psicológicas no interior de cada indivíduo”. Enquanto força mobilizadora que pode potenciar o ativo humano e estimular à ação, a “motivação” pode ser dividida em intrínseca e extrínseca, envolvendo três elementos: o impulso de carácter interno, que pode ser ou não influenciado por variáveis externas; o objetivo que ao ser atingido deixa de justificar comportamentos orientados por tal motivo; e à recompensa à qual também podem ser dirigidos os tais

comportamentos motivados e que cessa após a sua satisfação (Almeida & Alejandro, 2015, p. 94).

Os fatores motivacionais para os trabalhadores do setor público em Portugal são predominantemente fixados nas formas de motivação intrínsecas, a flexibilização das compensações extrínsecas como as recompensas monetárias e as promoções são praticamente inexistentes, pois a sua atribuição encontra-se predefinida.

Em concordância com Sainsaulieu (2001, p.66-68), reconhecemos que os comportamentos no trabalho não são unicamente despoletados em consequência do salário e das aptidões técnicas, mas podem traduzir também necessidades mais complexas e mais profundas a que se pode chamar “motivação”. Para este autor (Sainsaulieu, 1986, pp.335-352) as formas de motivação são predominantemente intrínsecas e abrangem outros fatores que devem ser considerados. Gradualmente, as pesquisas relacionadas com o CO, começam a incidir sobre alguns tópicos relativos às atitudes e motivações, numa mudança de concentração das atenções, tradicionalmente ocupadas pelo sistema de recompensas e incentivos económicos entendido como a única forma de motivação, noutros aspetos nomeadamente autorrealização, o enriquecimento do trabalho, o aumento da responsabilidade, e a satisfação das necessidades ditas mais elevadas.

3.2. O conteúdo da motivação

Neste alinhamento, a proposta de Abraham Maslow teoricamente situada no campo da Psicologia, historicamente situada em plena emergência de um conjunto de investigações associadas ao estudo do relacionamento e do comportamento dos indivíduos em contexto organizacional, vai acentuar a compreensão dos fatores internos aos indivíduos, como explicativos da ação humana.

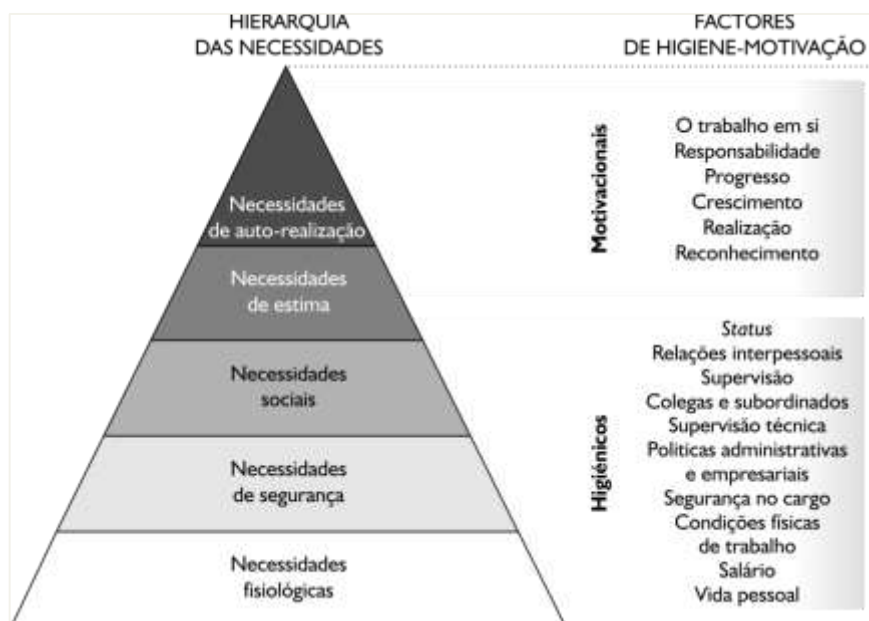
Postulando este princípio, a teoria de Maslow é uma referência clássica incontornável para os diversos autores interessados na reflexão sobre o problema das necessidades humanas. Segundo Teixeira (2011, p. 143) a teoria das necessidades baseia-se no pressuposto de que a melhor forma de explicar a motivação é através da satisfação das necessidades dos indivíduos, resultantes da “motivação intrínseca”, e diretamente relacionada com a autorrealização.

Neste modelo Ferreira et al (2001, pp.262-263) sublinham a necessidade de diferenciar dois tipos de necessidades humanas as primárias e as secundárias: as diretamente relacionadas com a preservação e conservação pessoal, as primárias que reportam às necessidades fisiológicas e de segurança e as necessidades secundárias, focadas, sobretudo na identidade sócio-individual, incluindo as necessidades sociais e afectivas (a participação, compreensão, o desejo de associação, pertença, amizade e aceitação); as necessidades de estima (responsabilidade, poder, reconhecimento do outros, identidade, estatuto social); e as de autorrealização (realização de objectivos, iniciativa, competências, concretização do potencial individual). Continuando, os mesmos autores reconhecem que os mecanismos subjacentes à motivação para a ação humana, segundo este modelo, orientam-se pela satisfação gradual de necessidades hierarquicamente relacionadas e gradativamente mais complexas. Consequentemente, uma vez atingido um nível mínimo de satisfação num determinado patamar de necessidades, novos padrões de necessidades emergem, com capacidade para influenciar novos comportamentos.

A tendência é evolutiva no sentido de que assim que as necessidades dos escalões baixos são satisfeitas, as necessidades dos níveis mais elevados tomam o seu lugar. Neste sentido, Maslow (1943, p. 14) defenderá que a vida humana só poderá ser compreendida a partir das suas aspirações mais elevadas, como a autorrealização, a procura de identidade e a autonomia, o anseio para a excelência que têm que ser classificados como uma evidência, uma tendência humana difundida e talvez universal. Estamos perante uma visão otimista da natureza humana e como tal desenvolve esforços ao criar as condições favoráveis para que o carácter positivo do ser humano se possa expressar.

Entre as propostas que se debruçam, neste âmbito, sobre os fatores internos aos indivíduos, explicativos da ação associadas à reflexão sobre a prossecução de tarefas em contextos organizacionais, importa também nomear a Teoria dos Factores Motivadores e Higiénicos de Herzberg (1966) esta última, representada na Figura 5, em comparação com a pirâmide das necessidades de Maslow (1954).

Figura 7 - Comparação dos modelos de Maslow e Herzberg



Fonte: Teixeira (2010:148 in Maslow, 1954)

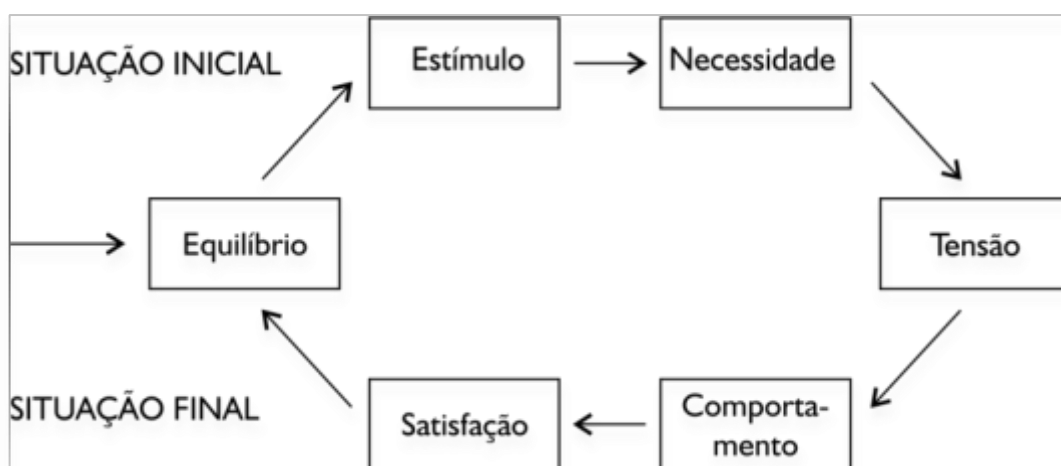
A estrutura de Maslow fornece um sistema útil para identificar necessidades possíveis. Não se deverá, porém, deduzir simplesmente que a um único tipo de comportamento corresponde um único nível de necessidade, porque ações e atos aparentemente similares podem surgir de motivações diferentes, e inversamente atos diversos podem ser gerados pela mesma motivação. (Dubois, 1990, p. 43). Outras explicações resultam da “motivação extrínseca”, orientada para uma satisfação de caráter exterior ou por uma recompensa esperada.

Por outro lado Herzberg (1966) considera os fatores “higiênicos” e os fatores “motivacionais” importantes para o comportamento dos indivíduos no trabalho. De forma sucinta podemos afirmar que os fatores higiênicos quando manifestos contribuem para evitar as atitudes negativas, mas tem apenas essa capacidade preventiva, porque por si só, simplesmente não conseguem provocar as atitudes positivas (Teixeira, 2011, p. 147). O mesmo autor considera que os fatores higiênicos reduzem a insatisfação, mas não conseguem levar à motivação das pessoas, enquanto que os fatores motivacionais originam as atitudes positivas contribuem para elevados níveis de satisfação, logo resultam na motivação das pessoas. Os fatores motivacionais apesar de gerarem atitudes positivas não tem a capacidade de evitar as negativas. Deste

modo conclui-se que as organizações devem criar condições mobilizadoras das energias dos colaboradores, devem acionar os fatores higiênicos que não motivam (mas evitam a desmotivação) porque para os autores acionar só os motivacionais não é suficiente (Cunha et all,2016,pp.13-19).

Em síntese os autores referidos defendem que a “motivação” conduz a vontade de exercer elevados níveis de esforço para que a organização alcance os seus objetivos, Bilhim (2008 p. 317). No alinhamento, esses mesmos autores reforçam que o “esforço” é condicionado pela forma como a organização satisfaz algumas das necessidades dos indivíduos.

Figura 8 - Ciclo Motivacional



Fonte: Teixeira (2010, p.144)

Atendendo ao exposto na Figura 6, o “ciclo motivacional” inicia-se com um estímulo para a satisfação de uma determinada necessidade que se manifesta que origina uma tensão que, por sua vez se traduz num desequilíbrio do organismo. A tensão e o desequilíbrio são resultantes da descompensação provocada por uma necessidade não atendida. O equilíbrio será alcançado quando o sujeito num processo de escolha entre as diferentes possibilidades de ação consegue pôr em prática comportamentos adequados à satisfação dessa necessidade. Os estados de equilíbrio são transitórios, resultantes de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados apurados, ou seja, após uma necessidade satisfeita, outra emerge criando um novo estado de tensão e desequilíbrio que se mantém até à realização da sua satisfação.

Esta questão leva-nos a outro ponto a considerar e para o qual Hunt (2000, p.10) chama a atenção “as organizações não motivam as pessoas; são as pessoas nas organizações que motivam as pessoas”. As organizações mudam, mas para isso é preciso fazer o mesmo com as pessoas, porque as organizações só se transformam, só aprendem, a partir das mudanças individuais. Para tal é fundamental a criação de condições para um maior empenhamento, ou, se preferirmos, uma crescente disposição para a ação, visando a prossecução de um dado fim.

A relação entre os conceitos de motivação e de comprometimento organizacional tem assumido especial interesse por parte de vários autores, pois acreditam que os dois conceitos unidos transformam-se numa mais valia tanto para as organizações como para os colaboradores.

No que concerne à participação dos colaboradores nos processos de mudança, das organizações Lawler (1976, pp. 90-98) identificou três ordens de factores condicionadores dos mesmos: motivacionais, comunicacionais, e os decorrentes da própria natureza da mudança. Destes interessam-nos muito em particular os dois primeiros. Com efeito, para que possa ser efetiva a participação de todos os atores organizacionais públicos, têm que estar alicerçada numa partilha de novos símbolos, novos códigos de linguagem e fundamentalmente de novas atitudes e comportamentos. Num processo deste tipo, motivação e comunicação são elementos nucleares de acordo com (Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1976; Madureira & Rodrigues, 2006, p. 163).

Capítulo II – O papel das Novas Tecnologias de Informação (TIC) aplicadas à comunicação interna das organizações

1. Novos paradigmas na comunicação estratégica organizacional

A última década do século passado marcou o início de uma nova etapa do mundo organizacional. São várias as correntes de investigação que têm convergido na ideia de que as sociedades entraram numa nova fase da sua evolução que marca uma transição em importância comparável à mudança da sociedade agrária para a sociedade Industrial. Autores como Carapeto e Fonseca (2006, p. 299) consideram que não estamos perante uma ruptura, mas numa mudança na continuidade preferindo utilizar a expressão “sociedade da informação” para se referirem a este novo modelo de sociedade centrada na circulação da informação. Em concordância Chiaveneto (1999, p. 33) reporta a três eras distintas que a humanidade atravessou até à sociedade contemporânea, designadamente a era industrial clássica, a era industrial neoclássica e a era da informação.

Ao longo deste percurso desenvolveram-se os mais proeminentes paradigmas da Ciência Administrativa, que fundamentam o trabalho dos gestores, nas diferentes abordagens enfatizando alguns aspetos da administração em prol de outros. O estudo das teorias administrativas evoluiu de forma distinta sofrendo incríveis alterações desde o advento da Revolução Industrial acompanhando as visíveis transformações das organizações, aumentando cada vez mais o interesse e a abrangência das pesquisas.

As teorias da comunicação estiveram sempre presentes, adquirindo configurações diferentes em diversos níveis (económico, social, técnico ou mental) e diferentes escalas (local, nacional, regional, ou internacional) acompanhando em cada etapa histórica e cada tipo de sociedade as teorias da administração. Os processos organizacionais e de comunicação estão de tal maneira interligados que daí decorre a imensa dificuldade de considerá-los separadamente.

1.1. A Era Industrial Clássica

Teve o seu início no final do séc. XIX como consequência direta da revolução industrial e vai dominar os primeiros cinquenta anos do séc. XX. A teoria administrativa lança aqui as suas bases fundamentais atendendo aos aspetos normativos e pres-

critivos necessários para administrar as organizações. Surgem as primeiras teorias da administração na abordagem Clássica da Administração explicadas através de duas orientações diferentes, mas que acabaram por se complementar: a Escola da Administração Científica e a Escola Clássica da Administração. No conjunto dos seus princípios e técnicas marcaram de forma decisiva a configuração da administração nas organizações (Freixo M. , 2011, p. 305).

Em capítulo anterior discurremos sobre a teoria da “Administração Científica” que enfatiza as tarefas das pessoas a serem realizadas nas organizações.

Enquanto que o modelo anterior se foca no trabalho de cada um na Europa surgem duas abordagens distintas que valorizam a estrutura a nível organizacional, enfatizando os aspectos gerais da administração e estabelecendo um conjunto de princípios universais para o bom funcionamento em rede dos órgãos que compõem a organização.

A Teoria da Burocracia cujo modelo de organização fundamentado por Max Weber será considerado o modelo ideal das grandes organizações durante a era industrial clássica, onde permanece a disciplina e a total previsibilidade no comportamento dos seus participantes. Mais tarde, atualizada e redimensionada pela Teoria Comportamental da Administração, a Teoria das Relações Humanas vai contribuir para evidenciar alguns dos princípios fundamentais que passaram a fazer parte das preocupações administrativas até aos dias de hoje como a necessidade das boas relações humanas no ambiente de trabalho, a adopção de uma administração mais democrática e participativa, o tratamento mais humano dado às pessoas, um papel mais dinâmico e participativo atribuído aos trabalhadores e os benefícios de um ambiente psicológico de trabalho mais favorável pode acrescentar (Chiavenato, 1999, p. 47).

Todas as funções organizacionais necessitam de comunicação ou de repartição de informação. Assim, a Escola Clássica vai destacar o modo de como as linhas de comunicação deveriam ser planeadas para aumentar a eficiência da produção. O próprio Max Weber reconhecerá a necessidade de registar a informação como forma de maximizar a eficiência. Por outro lado a Teoria de Relações humanas evidencia a importância da comunicação interpessoal na satisfação das necessidades individuais. De acordo com Freixo (2011, p. 382) “a comunicação nas organizações serve de

suporte às metas de produtividade da organização e às metas pessoais dos membros”.

1.2. Era Industrial Neoclássica

Esta etapa decorrerá a partir de 1950 até 1990, e nela uma nova realidade começará a mostrar os seus contornos, num mundo que se torna cada vez menor e mais intensamente ligado através das modernas tecnologias de comunicação.

A globalização da economia implica uma adaptação das organizações aos novos mercados emergentes, mas também a um ambiente de maior instabilidade e incerteza fruto de uma constante mudança, que o anterior modelo administrativo tradicional, prescritivo e normativo não admite. Emergem novas abordagens e teorias de transição, no seguimento das severas críticas atribuída à rigidez do modelo burocrático, que vão incluir outros aspectos importantes no desenho estrutural. A Teoria Estruturalista estuda a organização do ponto de vista formal, os organogramas e manuais da organização, mas vai incorporar a organização informal, tal como os grupos sociais, dentro da organização formal (Chiavenato, 1999, p. 48).

A teoria neoclássica, igualmente denominada de Escola do Processo Administrativo, pela ênfase que coloca nas funções administrativas, nomeadamente na atualização de conceitos clássicos de administração. Trata-se de uma teoria eminentemente eclética que vai considerar contribuições de outras teorias em especial da Clássica e Humanista. Segundo Chiavenato (1999, p. 49) a principal novidade será a focalização nos objectivos (APO) que conta como expoente máximo com Peter Drucker e como divulgadores dos princípios Neoclássicos de Administração as figuras de Koontz e O'Donnel.

A Teoria Comportamental apresenta-se como a moderna sucessora da Teoria das Relações Humanas. Com ela o comportamento individual cede lugar ao comportamento de grupo e posteriormente ao CO. No mesmo seguimento Chiavenato (1999, p. 51) considera que a mais forte influencia da psicologia organizacional sobre a teoria administrativa vai transportar consigo novos conceitos sobre motivação, liderança, comunicação, dinâmica de grupo, processo decisório, comportamento organizacional.

A partir da década de 1960, a ênfase é colocada na tecnologia que vai integrar o quotidiano das organizações tornando-se um imperativo e determinando a própria estrutura e dinâmica organizacional. Um dos efeitos será a eficiência e a consequente redução dos postos de trabalho.

No seu aspeto mais rudimentar a tecnologia é um processo e um método utilizado para obtenção de um determinado resultado através dos recursos organizacionais disponíveis. A eficiência diz respeito à utilização de dos recursos e faz parte de um sistema fechado. Implica a adoção de medidas tecnológicas e afirma que uma organização será tanto ou mais eficiente se para o mesmo tipo de recursos conseguirem obter o mesmo tipo de resultados. Na óptica mecanicista, o critério de eficácia é a própria eficiência (Bilhim, 2004, p. 56).

Conceito de eficácia é um conceito de sistema aberto, que define que uma organização é tanto mais eficaz quanto maior for a sua capacidade de obtenção de recursos, a partir do meio envolvente em que está inserida. Entendem-se aqui por recursos os meios materiais, mas também os aspetos simbólicos como a legitimidade ou a motivação. Desta vertente, merecem destaque a perspetiva da Teoria de Sistemas e a Teoria da Contingência, ao perceberem que as organizações vivem dentro de um complexo contexto caracterizado por uma multiplicidade de outras organizações e passam a contemplar outra preocupação que é o meio ambiente em que se inserem.

A conjugação de várias escolas reafirma a importância da comunicação interpessoal e o papel dos processos de comunicação para inter-relação de metas individuais e a produtividade de grupo. Os indivíduos necessitam de cooperação para a realização das suas metas desejadas e a cooperação necessita de comunicação. A natureza da comunicação em organizações é altamente influenciável pela estrutura organizacional e altamente afetada pelas necessidades e motivos humanos dos seus membros (Freixo M. , 2011, p. 382).

1.3. Era da informação

A terceira etapa do mundo organizacional surge profundamente marcada pelo desenvolvimento da ciência e da tecnologia e o enorme impacto provocado pelas designadas Tecnologias de Informação e Comunicação TIC.

A teoria administrativa nas duas eras industriais foi crescendo através da constante mudança de paradigmas. Abandonará os antigos modelos normativos e prescritivos para adotar modelos descritivos e explicativos. As variáveis que afetam a administração em plena era da informação são para Chiavenato (1999, p. 59) “as tarefas internas, a estrutura organizacional, as pessoas que representam a inteligência, a tecnologia utilizada para as operações e o ambiente em que vive e opera”, ou seja, as mesmas que provocaram o surgimento das principais abordagens da teoria administrativa.

O conhecimento começa gradualmente a substituir o capital e torna-se o bem estratégico mais poderoso. Ao situarmos o papel das pessoas e dos sistemas de informação nas organizações, a prioridade é dada à inteligência humana, que é indispensável para gerar conhecimento, trabalhando individualmente ou em equipa (Castro et al ,2008 p.19-20).

De maneira semelhante, Toffler (1995, p. 76), prevera que uma nova economia baseada no conhecimento, substituiria a era industrial, na célebre designação de sua autoria “A Terceira Vaga”¹⁷. O desafio que se colocará nesta era é a criação de um novo modelo sobre um conjunto de funções de gestão, radicalmente diferentes dos antecessores, mais apto a desenvolver e explorar a informação e o conhecimento (Bilhim, 2011, p. 156).

As novas TIC fizeram com que a informação e o conhecimento assumissem igual ou maior importância, enquanto recursos económicos, do que aquela que outrora, na era industrial havia sido atribuída aos recursos naturais (Carapeto, 2006, p. 300).

¹⁷ “A Terceira Vaga” de Alvin Toffler, título da obra publicada em 1980, amplamente divulgada que viria a inspirar líderes mundiais marcando toda uma geração.

Quadro 4 - As Três Eras da Administração no Século XX

Era industrial Clássica (1900-1950)	Era Industrial Neoclássica (1950-1990)	Era da Informação Após 1990
Início da Industrialização Pouca mudança Previsibilidade Estabilidade e Certeza	Desenvolvimento Industrial Aumento da Mudança Fim da previsibilidade Inovação	Tecnologia da Informação Serviços Aceleração da Mudança Imprevisibilidade Instabilidade e Incerteza
Administração Científica Teoria Clássica Relações Humanas Teoria da Burocracia	Teoria Neoclássica Teoria Estruturalista Teoria Comportamental Teoria de Sistemas Teoria da Contingência	Produtividade Qualidade Competitividade Cliente Globalização

Fonte: Adaptado de (Chiavenato, 1999, p. 35)

Autores que defendem que a transição de uma era industrial, pós-industrial ou da informação tem sido tão discutida que talvez não nos tenhamos dado conta que estamos a passar para uma era pós-informação. A era industrial deu-nos o conceito de produção em massa, a era da informação mostrou-nos as mesmas economias de escala, mas menos ligadas ao tempo e ao espaço. “Na era da pós-informação temos frequentemente um público de uma só pessoa” como afirma Negroponte, 1996 citado em (Carapeto, 2006, p. 300)

Os mais diversos autores consideram que as organizações para terem sucesso necessitam de ser capazes de processar os dados de usar a informação com eficiência em funções como o planeamento e a decisão, de gerir a informação e o conhecimento, a este propósito surgirá a expressão “organização informacional”.

As mudanças que ocorrem afetam profundamente as organizações do ponto de vista estrutural e comportamental, transformando igualmente o papel das pessoas que nela trabalham. As abordagens alicerçam-se sobre as recentes tendências com a ênfase na participação e comprometimento das pessoas, na focalização, produtividade, competitividade e na busca da excelência.

O papel da comunicação organizacional será “o processo através do qual a informação é transmitida na organização e a relação entre os indivíduos que dela fazem parte” (Freixo M. , 2011, p. 374). Nesta perspetiva a comunicação afirma-se como um dos aspetos fundamentais e um instrumento de trabalho indispensável na atividade gestonária da organização.

A comunicação enquanto processo de gestão pelo qual a organização garante o envolvimento e o desempenho dos seus membros, tem dois propósitos fundamentais que em conjunto promovem o espírito de equipa e melhoram o desempenho. Um dos propósitos consiste em proporcionar a informação e compreensão necessárias para que as pessoas sejam orientadas na realização das suas tarefas, o outro é o de proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação na realização das referidas tarefas.

O discurso organizacional, enquanto prática estratégica e deliberadamente planeada cria imagens que orientam a ação e guiam os membros da organização na construção social da realidade, como mapa cognitivo, no sentido do cumprimento das metas coletivas e individuais propostas.

Seguindo esta reflexão, Marques Mendes (2005, p. 671) afirma que, mediante práticas organizacionais eficazes e eficientes, o discurso organizacional ao criar ordem, cria simultaneamente estruturas de reconhecimento e bases de entendimento essenciais para a satisfação coletiva e individual.

A comunicação estratégia torna-se ainda mais necessária, se atendermos ao contexto atual da Administração Pública, onde os recursos são escassos, o recrutamento e a seleção são balizados por critérios muito rígidos, e a exigência de adaptação à “Nova ordem mundial” se faz sentir.

2. A Comunicação Interna

A “comunicação”¹⁸ é um termo polissémico, que tem mudado de significado ao longo dos tempos, em parte devido ao registo da sua utilização em várias áreas disciplinares. Este conceito parece refratário a uma formulação conceptual, una e unívoca.

¹⁸ O termo comunicação tem a sua origem no latim “commnicatio”, significa “por em comum”.

Desde os tempos mais remotos que a comunicação se coloca à humanidade como um imperativo, uma questão vital, uma necessidade de sobrevivência. No mundo organizacional não é diferente. A conhecida frase "Comunicar é preciso", apresenta-se como uma necessidade reconhecidamente indiscutível, e afirma-se como um axioma. A comunicação irriga todo o campo da ação humana perpassando naturalmente para as organizações que, também elas não podem existir sem comunicação.

Assim entendida, a comunicação é um processo crucial e central desenvolvido pelos membros da organização, e que permite assegurar a sua existência enquanto tal. Este axioma é reforçado por Rego apud Sthol e Redding (2021, p. 24) e Mohr e Sohi (1996, p. 393-415) acrescentando que a comunicação não pode existir sem mensagens sejam elas "reais" ou "percecionadas".

Para Watzlawick (1993, p. 49) "não se pode não comunicar", com esta dupla negação pretende o autor acentuar a impossibilidade de não comunicar, sugerindo que tudo possui um valor de mensagem e que a comunicação não acontece só quando é intencional, consciente ou bem sucedida, isto é, quando ocorre uma compreensão mútua.

Uma distinção impõe-se relativamente aos conceitos de "comunicação" e "informação". A comunicação é entendida como um processo de transmissão, enquanto a informação é o objeto desse processo. Por essa mesma razão a informação não pretende uma resposta por parte da entidade recetora, contrariamente à comunicação que aguarda *feedback*, ou retorno. Almeida (2003, p. 22) vai, ainda, salientar outras características diferenciadoras:

- A informação tem uma base unicamente factual, enquanto que pode haver comunicação na ausência de factos. A informação tem como objetivo aumentar o conhecimento de quem a recebe enquanto a comunicação visa alterar ou influenciar comportamentos;
- Na informação acentuam-se os objetivos do emissor que adquirem maior relevância por contraposição ao recetor. Esta situação nem sempre se verifica na comunicação, onde em determinadas contextos o recetor é destacado e tem o papel principal, como é o caso dos recetores nas organizações;

- A informação não está necessariamente afeta ao contexto ou à situação do recetor em si mesma, e pode não estar diretamente relacionada com os valores e cultura dos recetores, mas na comunicação isso não pode acontecer.

2.1. Níveis e formas de comunicação interna

Para Charles Cooley e Almeida (2003, p. 21) a comunicação é o mecanismo pelo qual as relações humanas existem e se desenvolvem incluindo todos os símbolos do espírito e os meios de transmiti-los através do espaço somando-se a capacidade de mantê-los ao longo do tempo. Segundo os autores corroborados por (Thayer 1976; Kunsch, 1986, 2003; e Torquato, 1986, 2002), a comunicação intervém em quatro níveis básicos: a nível intraindividual, interpessoal, intraorganizacional e a nível extra – organizacional.

- A nível **intraindividual** a comunicação realiza-se sempre que há uma transmissão de informação interna numa mesma pessoa, por exemplo, a de um órgão sensorial para o cérebro. Preocupa-se com o comportamento ou a orientação individual. Daí a referência de Bilhim (2004, p. 365) a algumas das diversas variáveis que interferem neste processo, como sejam o “self”, os traços de personalidade e os mecanismos de defesa estes últimos, incluem a racionalização, a projeção e a repressão.

Neste tipo de comunicação tanto os dirigentes como os dirigidos recebem, processam, e transmitem significados para eles mesmos.

- O nível **interpessoal** verifica-se quando ocorre troca de informação entre duas ou mais pessoas, numa base de pessoa a pessoa. Foca-se nas variáveis internas do comunicador e nas relações existentes entre os indivíduos envolvidos.

Consideram-se as múltiplas formas possíveis: oral, escrita, gestual ou outras. Este tipo de comunicação apresenta alguns obstáculos como a perceção, a linguagem, a inconsistência de comportamento e o contexto da comunicação, como sublinha Bilhim (2004, p. 365).

O recurso complementar ao uso da comunicação não verbal, à criação de empatia e a capacidade de ouvir e dar *feedback* pode contribuir para melhorar este tipo de comunicação.

- O nível **intraorganizacional** verifica-se quando a transmissão de informação se processa entre grupos ou unidades de uma mesma organização de um modo formal ou informalmente.

No caso da comunicação formal, esta pode assumir distintas maneiras tais como a escrita e a comunicação oral transmitida pelos dirigentes.

- O nível **extraorganizacional** acontece quando é a organização a transmitir a informação para o meio envolvente.

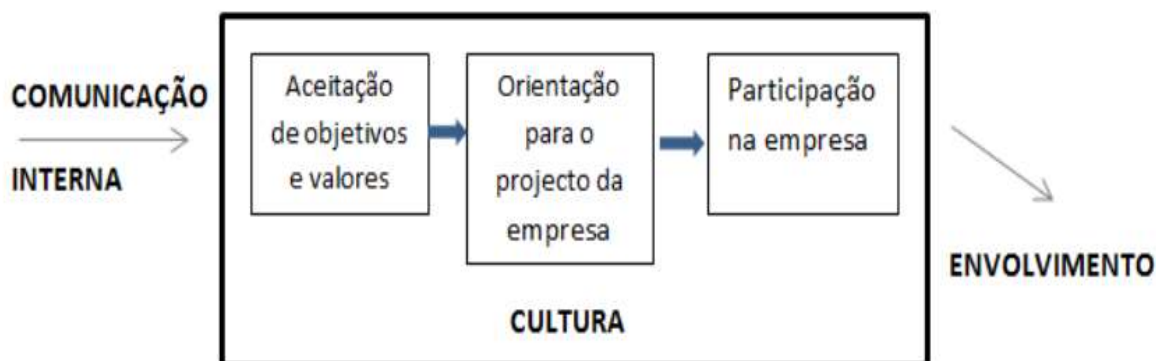
Os níveis mais relevantes para a comunicação interna são o interpessoal e o intra-organizacional. A comunicação seja de que tipo for de massa, interpessoal, de entretenimento ou instrutiva, reclama o mesmo tipo de contacto entre o emissor e destinatário, enfrenta as mesmas defesas e tem de acordo com Wolf (2009, p.111) que transpor os mesmos obstáculos: atenção, aceitação, interpretação e disposição.

As organizações produzem comunicação e a comunicação produz organização uma realidade feita de muitos aspetos diferentes. É ao nível da prática comunicacional, na disseminação da informação que os interesses da organização são representados e o lugar onde a realidade organizacional é produzida e reproduzida. De maneira semelhante Langer & Varey (2008 p.205) acreditam que é através do processo da comunicação, e do processamento coletivo do discurso, que a organização constitui e reconstitui a sua realidade social.

A comunicação é uma dança, dirá Clapitt (2001). A metáfora da dança aplicada á comunicação não implicará que o emissor e o recetor adotem movimentos análogos ou uniformes. No entanto, como sublinham (Clapitt, Downs, 1993; Clapitt, DeKoch & Cashman, 2000; Clapitt & Girard, 1993) exige coordenação. É assim necessária, uma maior compreensão de como uma organização usa a informação para construir significados, criar conhecimentos e tomar decisões.

A comunicação enquanto instrumento para a transmissão de valores, cultura, identidade e gestão da imagem corporativa tem como finalidade promover o compromisso com a organização, o sentimento de pertença, a consciência do seu ambiente em constante mudança e o entendimento dos seus objetivos em evolução.

Figura 9 - Comunicação, Cultura e Envolvimento



Fonte: (Villafane, 1998, p. 245)

É frequente atribuir a Chester Barnard (1938)¹⁹ a primeira referência expressa à importância da comunicação e ao papel central que deve ocupar dentro das organizações, privilegiando a comunicação como forma de obter a cooperação da organização informal. Este autor, antecipando-se à sua época, acredita que a organização informal, se devidamente reconhecida e compreendida, pode oferecer grande contribuição para a sobrevivência da organização formal. No entanto, a Comunicação enquanto essência da organização segundo Rocha (2010, p. 125) só renasceria 30 anos mais tarde, com Daniel Katz e Robert L. Kahn quando em 1960 desenvolveram um modelo de organização através da teoria dos sistemas à teoria das organizações (Katz, 1978, p. 838).

Nos fatores associados à mensagem encontramos a credibilidade da fonte que influencia as mudanças de opinião suscetíveis de serem obtidas na audiência, a ordem da argumentação, a integralidade das argumentações e a explicitação das conclusões (Wolf, 2009, p. 42).

Da teoria da Informação retira-se a preocupação pela eficiência e fidelidade da transmissão de mensagens. A tendência das utilizações linguísticas centradas em

¹⁹ A obra *"The Functions of the Executive"* (1938) marcou uma época. Nela a comunicação será apresentada como outra função do executivo, e que faz a ligação do propósito à disposição individual de cooperar. Com base nos resultados de algumas experiências de Hawthorne, Barnard enfatiza que a comunicação não é apenas a escrita e falada, mas também aquela originada na habilidade de entender as situações e intenções não verbalizadas. Barnard formulou duas interessantes teorias: uma sobre autoridade, e outra sobre incentivos. As duas são vistas no contexto do sistema comunicativo.

torno do significado de “transmitir” encontram a sua expressão mais consistente fornecida por este modelo inspirado nos trabalhos de engenharia das telecomunicações na teoria matemática da comunicação proposta por Claude Shannon (1916-2001). Na verdade, segundo Almeida (2003, p. 85) estes primeiros modelos de vários autores que tiveram influência considerável nas abordagens acerca da CI, como o caso de Harold Lasswell (1902-19789) e Shannon entroncavam numa conceção burocrática da comunicação, percecionada através de uma visão linear na sua forma descendente, ascendente e lateral.

Nestes primeiros modelos a comunicação não era entendida como uma função, e como tal, não contempla a visão política e estratégica.

A CI engloba todos os atos de comunicação produzidos no interior das organizações, num sistema onde os colaboradores são tratados como um público ou um grupo de *stakeholders* (Tench et al. 2001, p.334). Desta forma vai abarcar todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para interagir com os seus públicos. Estas práticas devem ser coerentes com a imagem que a organização pretende passar para o exterior e principalmente, para o seu público interno. (Bilhim, 2004, p. 361)

Segundo Torcato (2011, p. 55) a missão básica da CI consiste em contribuir para o cumprimento das metas estratégicas da organização, oferecendo uma maior transparência aos objetivos da mesma, facilitando a apreensão das abordagens e promovendo um maior envolvimento de todos os setores.

De acordo com Duterme (2002, p.106) as ações de CI nas organizações visam aproximadamente assegurar quatro grandes campos de intervenção: gerar e gerir a imagem interna, apoiar as campanhas estratégicas da organização, servir de suporte à informação geral.

Já Rocha (2010, p. 96), considera que a CI tem como principal tarefa informar sobre os objetivos da organização, difundir as principais mensagens, temas e notícias de interesse geral relacionada com os objetivos prosseguidos com a organização, bem como motivar os seus membros, através de uma comunicação bem estruturada.

Reconhecemos que, as definições de CI não são unânimes entre os vários autores, pois foram sendo introduzidas modificações, ao longo dos anos, acompanhando os

novos contextos e os diferentes papéis que a mesma é chamada a desempenhar no seio das organizações.

Igualmente a função da CI nas organizações foi evoluindo no sentido de ter sido primeiramente considerada como uma ferramenta de controlo, para passar a ser identificada como uma ferramenta estratégica ao serviço das organizações, e parte integrante da estratégia da própria organização. Nessa linha pretende-se informar, motivar e envolver, todo o potencial humano, produzindo efeitos de alinhamento nos públicos internos, numa aposta renovada de ligação das pessoas entre si e a organização.

Como defende Almeida (2003, pp. 41-42) a comunicação interna deve ser guiada nas organizações como uma “necessidade”, uma “crença” e uma “vontade”.

É consensual entre os vários autores a identificação de quatro sentidos direcionais da comunicação interna: a comunicação descendente, ascendente, lateral /horizontal e diagonal. No entanto, como sublinha Villafane (1998, pp.258-263), o sentido direcional da comunicação interna, apresenta diferentes objetivos.

- A comunicação **descendente** refere-se às mensagens e informações enviadas do topo da hierarquia para os funcionários, isto é, de cima para baixo em uma direção descendente. É uma comunicação de influência consubstancia-se em instruções de trabalho e diretrizes sendo afetada pelas competências de comunicação dos dirigentes e pelas filtragens nas várias passagens da informação ao longo da cadeia hierárquica.

Quando não é eficaz esta comunicação suscita equívoco, ansiedade, insatisfação e rumores entre os colaboradores (Cunha et al, 2016,p.452) . A organização deve estar apetrechada com instrumentos que lhe permitam lidar com a equívocidade da informação.

Para Weick *apud* Marques Mendes (2005, p. 668) a organização dispõe de duas formas que são as rotinas e ciclos de comportamento, para transformar inputs equívocos de informação em mensagens de sentido mais preciso. Nas palavras do autor um ciclo é um processo de troca de mensagens em três fases: ato, resposta e ajustamento.

- A comunicação **ascendente** refere-se às mensagens e informações que fluem dos níveis mais baixos para os níveis mais elevados da hierarquia organizacional. É uma comunicação de interpretação. Este tipo de comunicação tende a ser menos frequente do que o anteriormente referido. No entanto, é esta comunicação que permite aos colaboradores exprimirem e sentirem-se parte integrante da organização. Por outro lado, é também a comunicação ascendente que permite aos dirigentes conhecerem melhor a realidade organizacional e saberem se a comunicação descendente está a ser corretamente implementada e a atingir os alvos.
- Comunicação **horizontal ou lateral** é o intercâmbio que decorre entre os membros (pares) da organização, ou seja, do mesmo nível hierárquico. É uma comunicação de coordenação de partilha de informação e de resolução de problemas interdepartamentais.

Os canais informais de comunicação nem sempre seguem a hierarquia de autoridade fazendo com que coexistam com as comunicações formais. Estamos perante a comunicação **diagonal**.

Salienta-se a importância que a comunicação informal tem no seio das organizações. Segundo alguns autores este tipo de comunicação tende a circular mais rapidamente porque se encontra associada à mensagem verbal enquanto na formal é tradicionalmente escrita. Acontece que a rapidez é hoje exponencialmente reforçada pelas potencialidades da comunicação eletrónica.

2.2. Novos Instrumentos e meios ao serviço da comunicação Interna

Nem sempre os fluxos comunicacionais fluem na organização da melhor forma. Tal deve-se em parte ao facto de as organizações estarem divididas em departamentos, e até os departamentos estarem fisicamente separados constituindo-se como “ilhas” onde o relacionamento dos colaboradores com os outros membros da organização é feito através da cadeia hierárquica.

O canal de comunicação é o meio escolhido para fluir a mensagem do emissor ao seu destino. Os instrumentos de comunicação interna são os meios que proporcionam as diferentes tipologias de informação.

Na difusão da informação, a organização pode utilizar as formas de comunicação interna: escrita, oral, audiovisual entre outras oriundas das novas tecnologias de informação. Estas podem remeter para o uso tradicional dos processos de comunicação, ou assumir as possibilidades oferecidas tanto pelos meios de comunicação baseados na eletricidade quanto nos processos de interação face a face.

O surgimento da internet vai estender ainda mais todos esses processos referidos, numa comunicação que para além de ser polimórfica é integradora, gerando uma dimensão própria de existência da identidade das organizações.

Das novas tecnologias de informação resultam como suportes de comunicação interna o correio electrónico, a *newsletter* (boletim electrónico), a videoconferência e a *intranet*.

Acreditamos, à semelhança dos autores citados, que o conceito de *intranet* supera o estrito plano tecnológico, acima de tudo, consagra uma nova atitude face à gestão de informação.

As modernas abordagens levam em consideração cinco variáveis simultaneamente em cada situação particular em que está envolvida privilegiando outros aspetos organizacionais: aspetos culturais, comprometimento das pessoas, focalização nos públicos internos e externos, busca da melhoria constante e da excelência.

Nesta conjuntura a informação adquire novas características e torna-se a principal fonte de energia da organização: menor espaço, menor tempo e maior contacto, resumirá Chiavenato (1999, p. 34).

Em 1990, quando Timothy Berners-Lee desenvolveu a linguagem *Hypertext Markup Language* (HTML) e o protocolo *Hypertext Transport Protocol* (HTTP), estava longe de imaginar que daria início uma revolução tecnológica, social e cultural.

O conjunto de recursos das TIC demonstra um potencial enorme dos procedimentos comunicativos internos, sendo nosso objetivo neste estudo apresentar alguns deles. Não constituindo um fator único, as TIC têm gradualmente vindo a atravessar diversos setores da experiência contemporânea, nenhuma esfera da sociedade moderna da economia à cultura, da política às formas de subjetividade e o próprio saber tem ficado incólume diante da mutação tecnológica em curso. Este sucesso deve-se fun-

damentalmente ao facto de, a partir das novas TIC, se estarem a estruturar redes altamente sofisticadas e ao mesmo tempo flexíveis e codificadas. Entendemos nós, na senda de Bragança de Miranda (2005, p. 7) que as discussões sobre a globalização, em boa medida ideológicas, retiram muita da sua verosimilhança das redes tecnológicas.

Vive-se, atualmente, um momento de significativa mudança na estrutura das sociedades. As modificações inerentes à transição para a sociedade da informação criaram, provavelmente, o maior impacto desde a Revolução Industrial, afetando profundamente a organização tanto da economia como da sociedade.

As organizações em geral, e as da Administração Pública em particular, viveram uma fase de profunda mudança acompanhando a tendência de modernização. A exigência de um novo paradigma de prestação de serviços, decorrente de novos imperativos legais, só será possível pela generalização da utilização da *internet* na sociedade (Santos et al., 2000,p.15).Os conceitos de cidadania, participação, desburocratização, descentralização, qualidade de serviço, ganham neste universo uma nova dimensão.

Na visão de Wolton (1999, pp. 77-79) “as novas tecnologias aparecem como o símbolo da liberdade e com poder e capacidade para dominar o tempo e o espaço”. Segundo Castells (2004, p.15), a *internet* é o epicentro de um novo modelo sociotécnico de organização e modernidade, só comparável à revolução provocada pela rede elétrica, no poder que tem na distribuição da informação.

A *internet* permite a participação ativa, contribuindo para que o processo comunicacional se realize de acordo com o modelo simétrico bidirecional, conforme a teoria de Grunig e Hunt (1984, pp.22-23), numa base de compreensão mútua. Gonçalves (2010, p. 29), citando Cutlip e Center, afirma que só através da prática, segundo o sistema aberto de programas comunicacionais que permitam o intercâmbio de informação em ambos os lados da relação, organização e públicos, se podem alcançar e manter as metas que traduzam os interesses mútuos.

À medida que a comunicação vai sendo valorizada dentro da organização devido às possibilidades de contacto com todos os públicos (Masterton; Davis; Dorf; Fulk; Shell citados por Springston in Heath, 2001, p. 607), vão sendo adotados novos recursos

e novas práticas que mudam a estrutura e redefinem a forma como se trabalha nas organizações do século XXI (Huber in Miller, 1999 p.289).

As TIC são uma realidade na Administração Pública e o seu valor não reside unicamente no software aberto, ou com a ubiquidade da informação, oferecem uma possibilidade de renovar os meios de trabalho, e de repensá-los. Ao disponibilizarem novos serviços resultantes das funcionalidades que proporcionam, vão também introduzir uma nova maneira de trabalhar, e para Giddens (2000, p.29) numa mudança das próprias circunstâncias em que vivemos.

Neste seguimento Elias e Mascaray (2003, p.35) corroborados por (Aloy et al., 2005; Maurício, 2006; Pinho, 2003; Nestares, 2002; Almeida, 2003; Riel, 1995) sustentam que as TIC podem promover uma nova vida relacional entre cada organização e os seus colaboradores, desenvolvida a par da maior capacidade de produção, potenciada pela comunicação em rede e, sobretudo, através dos repositórios da *intranet*, criar um real sentido de conhecimento organizacional.

3. A Intranet a Comunicação Interna em Rede

Não se pode ignorar que a *intranet* nasceu da vontade das organizações utilizadoras. O fenómeno da *intranet* surge num contexto atual, onde a emergência das TIC proporciona uma forte aposta, por parte das organizações, na área da comunicação interna, tornando-se no “portal da organização” (Carrera, 2009 p.47).

A *intranet* é cada vez mais o “sistema operativo” das organizações, pois nela podem assentar todos os seus sistemas de gestão de recursos.

As novas TIC permitem potenciar múltiplas formas de comunicação na organização, apresentam modelos bidirecionais de troca de conteúdos, contrariamente aos meios de comunicação de massa, que assentavam o seu funcionamento numa lógica linear de transmissão da informação. Dessa forma a comunicação não se faz apenas na direção descendente e horizontal, mas também ascendente, que é fundamental para incentivar a integração, aumentar a motivação e potenciar a cooperação ativa dos colaboradores (Brandão et al., 2015, p.159).

A *intranet* é um canal direto entre a organização e os seus colaboradores, cujo acesso é restrito ao colaborador e feito diretamente do *browser* do computador, “são

redes locais de computadores conectadas entre si, e às quais só podem aceder pessoas autorizadas” (Aloy et al, 2005, p. 93). Tratando-se de informações privadas que só dizem respeito ao público interno da organização a segurança está essencialmente associada aos procedimentos de autenticação e controle de acesso, referidos por Rodrigo Carvalho (2006, p.117) como critério essencial à vida das organizações .

A comunicação interna processa-se e afirma-se através de uma multiplicidade de meios e instrumentos, mas a *intranet* destaca-se como instrumento de excelência para a consolidação de uma política de comunicação interna, que se pretende geradora de participação positiva através de um reforço motivacional de todos os colaboradores, ao proporcionar esclarecimentos sobre o caminho que a organização pretende seguir e envolvendo-os nesse projeto (Brandão, 2014, p. 361).

3.1. Benefícios da *intranet*

A evolução da *intranet* fez-se em paralelo com o crescimento espetacular das *internets* em todo o universo empresarial, porém no caso da *intranet* a evolução será feita de forma mais discreta. Uma das razões apontadas será o desejo expansionista da *internet* e a sua natural vocação de chegar a todos, de rede mundial.

A condição de suporte distante ao grande público, e a ausência de estudos para assinalarem a orientação a seguir, marcará a lenta evolução das *intranets* abalizada por uma situação de desequilíbrio nas suas duas primeiras fases (Nestares, 2002, p. 254).

A *intranet* permite controlar e de forma mais célere todos os fluxos de informação, como é igualmente um instrumento facilitador da transmissão da cultura e da identidade organizacional aproximando os públicos.

Em consonância com a abordagem de Nestares (2002, p. 253) a *intranet* apresenta-se atualmente como o melhor sistema de comunicação interna por permitir o acesso fácil e rápido à informação da organização assim como a sua distribuição de idêntica forma por todos os destinatários. Também Almeida (2003, p.111) vai destacar “a interatividade total”, ao permitir a troca de mensagens em tempo real e desse modo estimular a reatividade, a independência geográfica face local de trabalho, e a multiplicidade na difusão, pois a mensagem chega a todos e da mesma maneira.

São inúmeros e indiscutíveis os benefícios tangíveis e intangíveis destacados por alguns autores associados ao uso da intranet ao serviço da CI, como podemos observar de forma sintetizada no quadro 5.

Quadro 5: Benefícios tangíveis e intangíveis da intranet

BENEFÍCIOS TANGÍVEIS	BENEFÍCIOS INTANGÍVEIS
Implementação com custos reduzidos Bajwa e Ross (2002,p.28)	Melhor comunicação.
Implementação rápida e fácil Pinho (2003.p.25)	Disponibilização de informação mais exata.
Utilização simples. (Pinho, 2003,pp.24-26; Aloy et al., 2005,p.94; Maurício, 2006,p.40-43; Holtz, 1996,p.57).	Propiciam a partilha de conhecimentos e experiências.
Economia de tempo. (Almeida, 2000,p.104; Castro, 2006,p.17; Maurício, 2006,p.40-43).	Facilita a coordenação e cooperação.
Proporciona eficácia operacional. Pinto e Carvalho (1997,p.1)	Promove a criatividade e a inovação.
Redução de custo. (Pinho, 2003,pp.24-26; Aloy et al.,2005,p.94; Maurício, 2006,pp.40-43; Holtz, 1996,p.57)	Propicia novas oportunidades de negócio.
Permite conexão e comunicação entre plataformas diferentes. (Holtz, 1996,p.56)	Aperfeiçoa a comunicação entre colaboradores, fornecedores e clientes.
Os utilizadores podem controlar os seus dados. (Nestares, 2002,p. 253; Pinho, 2003,pp.24-26),	Segurança.

Fonte: Adaptado de Viana et al (2007,p.7)

3.2. Modelo de estruturação da Intranet

Partindo do modelo proposto por Nestares (2002, pp. 277-283) que a autora sustenta em vinte leis, ou ações de comunicação genéricas, encontramos os fundamentos

para garantir a realização de uma *intranet* bem estruturada. Referimos nas palavras da autora que estas leis não pretendem estabelecer normas fixas para a criação de um sistema, mas garantir através da sua aplicação a funcionalidade o êxito junto dos utilizadores.

Quadro 6 – Vinte Leis para uma Intranet bem Estruturada

As vinte leis de Nestares para a estruturação da intranet	
Simplicidade	Uma boa intranet caracteriza-se pela sua praticabilidade. Os conteúdos devem ter valor para os seus utilizadores e serem estruturados de forma funcional e intuitiva.
Padronização	A intranet é uma ferramenta de excelência para a comunicação “ one to one ”. Deve ser configurada de forma a permitir acompanhar a tendência das tecnologias. Tem que orientar cada ferramenta nova para a personalização, as inovações devem manter uma standardização e uma normalização que seja compatível com o que já existe.
Integração	O êxito desta ferramenta passa pela sua integração. A intranet é um todo, resultante das várias aplicações existentes, através das tecnologias que permitem o seu funcionamento.
Relevância	Deve assentar no modelo misto de diálogo, no interesse da administração e dos colaboradores.
Implicação da Direção	A intranet pode ser rejeitada pelos colaboradores se estes não sentirem interesse nela. As chefias devem manifestar-se sobre a funcionalidade e utilidade da intranet, de forma a contagiar as suas equipas.
Direção por Objetivos	A intranet é um excelente meio para potenciar este tipo de direção. Permite liderar um grupo de acordo com objetivos previamente acordados, e motiva-los a alcançar essas metas.
Estratégia de Nichos	Incentiva a participação dos membros da organização, através de fóruns, onde são trocadas ideias, opiniões, sugestões que podem vir a ser utilizadas e evitar que se torne demasiado conservadora.
Conteúdos	O êxito da intranet radica em 60% da comunicação e 40% em tecnologia. Os bons conteúdos são um elemento crucial para o sucesso da intranet daí a importância da sua disposição. Devem estar acessíveis de forma ágil e funcional. Se não cativarem a atenção e o interesse as probabilidades dos colaboradores de voltar reduzem-se drasticamente.
Atualização	A informação inovadora e volátil é essencial, deve ser atualizada em simultâneo aos acontecimentos. O utilizador recorre mais vezes para, também ele, estar atualizado.
Informação Positiva	Na intranet não há lugar para as más notícias. A ser inevitável, a sua transmissão deve ser expressas de forma positiva para evitar situações embaraçosas.

Promoção	É uma ação apelativa. Os concursos, as participações isoladas e os prémios são instrumentos a que todos podem aceder e participar e que potenciam hábitos de consulta da intranet.
Correio	É igualmente importante que o colaborador aceda à intranet e que a intranet alcance o colaborador. O gestor da intranet deve criar um canal onde pode consultar a opinião dos utilizadores e assim desenvolver melhor o sistema.
Opinião	A máxima expressão da democracia é o voto. Numa organização não é diferente. A votação deve ser instantânea e deve devolver comprovativo da ação realizada. Utilização de formulários. As questões devem obedecer à lei da relevância.
Pré-configurações	As interfaces de uma intranet devem poder ser personalizadas, ajustadas à realidade e às necessidades da organização.
Trabalho em Grupo	Este instrumento de comunicação permite o contacto entre várias pessoas, pode ser desenhado para trabalhar em grupo e em tempo real.
Processos Seguros	A grande vantagem da intranet consiste em colocar a informação ao alcance de todos. Os mecanismos de segurança devem ser reforçados para que indivíduos externos à organização não possam aceder à mesma.
Orientação	O conhecimento de como se pode navegar na intranet é fundamental para uma boa orientação e ser bem sucedido a localizar a informação pretendida. Deve existir um local de FAQ's para obtenção de respostas às dúvidas surgidas.
Experimentação Racional	A intranet não deve estagnar, deve ser encarada como uma contínua bancada de testes. O gestor da intranet deve estar atento às estatísticas ao número de páginas visitadas à contagem de cliques. A monitorização permite avaliar o interesse demonstrado pelos respetivos utilizadores e a utilidade desta ferramenta.
Abertura	O gestor da intranet tem de estar atento às alterações e novas aplicações que surgem no mercado e às novas políticas de gestão deste suporte que possam ser aplicadas em benefício da organização.
Escalabilidade	A aplicação das leis anteriores providenciará uma intranet bem estruturada, sólida e a funcionar em pleno. Ambiciona-se que com a continuidade da utilização da intranet os utilizadores finalizem por a considerarem como uma extensão dos seus conhecimentos.

Fonte: Adaptado de Nestares (2002, pp. 277-283)

Em concordância com Nestares posicionam-se os autores Brandão et al. (2015, p. 159);(Pinho, 2003 pp.24-26) ;(Aloy, 2005, pp.94-95); (Almeida, 2003, pp.104) que vão reforçar as características principais proporcionadas pela intranet ao serviço da CI : a segurança e fiabilidade, funcionalidade, velocidade, capacidade de armazenamento e distribuição, atualização da informação, interatividade, usabilidade, trans-

versalidade, personalização, redução de custos, liberdade de acesso e evolução permanente.

A *intranet* enquanto ferramenta deixa de ser eficaz se não existir uma atitude proativa por parte dos colaboradores no acesso à mesma. Assim como qualquer outra ferramenta, independentemente de ser digital, por si só não basta para que se alcance a eficácia na transmissão da informação e consequentemente nas práticas comunicativas. É insuficiente a organização disponibilizar a informação, inserir conteúdos se não tem a garantia de ser sucedido na comunicação, se o discurso organizacional não diminui os *inputs* equívocos de informação²⁰ em mensagens de sentido mais preciso aumentando a certeza com a qual o colaborador deve dirigir os seus comportamentos, corre o risco do seu potencial não ser aproveitado.

De acordo com Terplan (1999, pp. 38-39) a forma como os conteúdos são apresentados é importante, mas o fundamental é que estes cumpram com as expectativas dos seus utilizadores. Para que possa ser devidamente utilizada enquanto ferramenta de comunicação com uma articulação ativa e uma arquitetura sólida, o projeto de *intranet* tem que ser participativo, e a organização deve ser flexível e saber adaptar-se, procurando a satisfação e motivação dos respetivos colaboradores.

Para dar resposta às crescentes necessidades das organizações e *stakeholders* internos cada vez mais exigentes é fundamental que a comunicação seja percebida e adequada a cada membro da organização e tenha em conta as preferências dos mesmos, é preciso “olhar para dentro”. Por outro lado a comunicação só é eficaz se for veiculada através de formatos úteis e aceitáveis.

Como já foi anteriormente referido a gestão de uma *Intranet* é uma vertente fundamental para o seu êxito. Reforçamos que toda a informação precisa de ser gerida de uma forma eficiente, com o conhecimento das necessidades e expectativas dos seus colaboradores para que seja útil. A *intranet* deve ser considerada como uma ferramenta de comunicação e nunca como um simples instrumento de informação.

O ciclo de desenvolvimento de uma *Intranet* é tipicamente recursivo, ou seja, quando uma etapa de desenvolvimento está concluída, deve ser seguida de uma nova etapa. Por esse motivo deve ser gerida como um banco de provas, testando e acompa-

²⁰ - O conceito de “equivocidade da informação” é aqui utilizado como o nível de “compreensão” das mensagens às quais os membros da organização respondem de acordo com Weick (1999, p.3).

nhando a constante mudança de requisitos impulsionados pela consequente necessidade de adaptação das organizações e dos colaboradores.

A *intranet* deve ser motivadora, mas acima de tudo não pode ser desmotivadora daí a importância de avaliar o público interno. Depois do que foi referido anteriormente, depreende-se que é de extrema importância fazer ciclicamente avaliações ao estado da comunicação interna, descrever os pontos fortes e fracos, a percepção dos seus colaboradores e o fluxo de informação.

De acordo com Heyer (2003, p.133) um meio de comunicação tem uma influência importante na disseminação do conhecimento sobre o espaço e o tempo, razão pela qual é fundamental a organização estudar as suas características e avaliar o respetivo impacto no seu ambiente cultural.

Como destacam Garry Martin e Joseph Pear (1999 p.24) “Os comportamentos são em qualquer caso, difíceis de modificar e as estratégias difíceis de programar, o melhor é investigar, se existe descontentamento e a causa que o motivou”.

Capítulo III – Metodologia

1. Problemática e objetivos da investigação

O objetivo da investigação é analisar o impacto da *intranet* enquanto suporte de comunicação organizacional e avaliar o seu contributo no envolvimento dos colaboradores na dinâmica organizacional e na criação e desenvolvimento da própria identidade organizacional.

A *Intranet* configura-se de modo híbrido, a saber, como ferramenta de trabalho e como canal de comunicação. Neste estudo não se pretende analisar o potencial da *intranet*, enquanto instrumento de trabalho (que também o é), mas sim perceber se ela, de facto se assume, neste caso, como um meio interativo ao serviço da comunicação interna dinamizador do projeto cultural e identitário da organização em estudo.

Por fim, pretende-se apoiar o desenvolvimento da nova versão da Intranet mais colaborativa e associativa no sentido de relação comunicacional entre a organização e os seus colaboradores.

A partir da perspetiva fornecida pelo referencial teórico utilizado e dos objetivos geral e específico definidos, foram colocadas as seguintes perguntas de partida:

- Qual é a importância que os colaboradores atribuem à CI?
- Como é percebido o papel da CI do INA por este conjunto de colaboradores tão heterogéneos?
- Qual é o papel da *intranet* como dinamizadora do projeto cultural e identitário do INA?
- A CI através da *intranet* afeta e tem influência no comportamento dos colaboradores da organização?
- Que importância atribuem os colaboradores a este suporte?
- Os colaboradores valorizam (utilizam) a intranet, com que frequência?
- Qual o grau de satisfação dos colaboradores relativo aos conteúdos desenvolvidos na intranet do INA quanto ao interesse profissional e pessoal?
- Qual o tipo de conteúdos acedidos com maior regularidade?
- Qual o tipo de conteúdos que gostariam de ver desenvolvidos?
- INA, a funcionar sem *intranet*, sim ou não?

2. Estratégia metodológica

O método é a forma de proceder ao longo de um caminho apoiando a sistematização do agir. Na ciência, os métodos constituem os instrumentos básicos que ordenam de início o pensamento em sistemas, também para Marconi & Lacatos *apud* (Trujillo, 1974, p. 24) são eles que traçam a forma de proceder do cientista ao longo de um percurso para alcançar um objetivo.

Enfatizando as regras, embora não as considerando como cânones intocáveis, diríamos que o conhecimento verdadeiro (válido) não se alcança sem procedimentos ordenados e racionais. Esta condição sendo necessária não é em si mesma suficiente, o que levará Bunge (1974, p.55) a introduzir o conceito de “repetição” nos procedimentos científicos, que pretendam traçar no caminho a ser adotado. A compreensão do percurso seguido no processo de investigação e a comprovação obtida (resposta) não pode ser “singular” tem que permitir que outros investigadores repetindo os mesmos procedimentos cheguem à mesma “verdade” (conclusão). Quando se pretende delimitar um assunto, surge a necessidade de situá-lo no tempo e no espaço, na discussão teórica ou na prática. Situar o assunto consiste em indicar os pressupostos ou postulados indispensáveis à compreensão do mesmo.

Este trabalho, que aqui se inicia é focalizado em contexto real, uma vez que o trabalho investiga o papel da intranet no processo de comunicação interna de uma organização governamental, da Administração Pública. Debruçando-se sobre esta questão Gil (1991, p. 59) defende a metodologia enunciada na fase inicial da investigação sobre temas complexos, em que se exige a construção de hipóteses ou reformulação do problema. Sustentado em diversas fontes para recolha de dados e tendo em consideração que as suas características se adequam para este tipo de estudo, de acordo com as recomendações de Carmo & Ferreira (2008, p. 234) esta metodologia vai permitir identificar um conjunto de variáveis e a relação entre elas.

2.1- Método e instrumentos de recolha de dados

O presente estudo assenta numa metodologia de tipo quantitativo, recorrendo a conceção de um questionário, instrumento com questões especificamente construídas para esta pesquisa.

O inquérito por questionário permite a recolha de informação sobre um grande número de indivíduos (universo ou população do inquérito, ou de uma sua amostra representativa), o estabelecimento de comparações precisas entre as respostas dos inquiridos e a generalização dos resultados da amostra à totalidade da população.

O ponto de partida para recolha dos dados secundários, com objetivo de construir um instrumento capaz de fornecer as informações adequadas e necessárias para testar as hipóteses em estudo, neste caso a elaboração de um questionário de inquérito, foi a revisão de literatura e a “observação” do sítio da *intranet* do INA.

Segundo Olsen (2015, p. 118) uma das principais diferenças entre a observação casual e a observação científica é que a segunda requer a sustentação de registos sistemáticos e a ética de obter a permissão para o acesso.

Outras técnicas utilizadas foram a entrevista exploratória semi-estruturada, e a realização de um pré-teste do inquérito por questionário a um grupo selecionado de colaboradores, assegurando-se por esta via, que o seu grau de adequação e precisão é suficiente à recolha de dados pertinentes, antes da sua aplicação sistemática a todo o universo em estudo.

2.2. Análise dos dados secundários

2.2.1. Observação direta da *intranet* do INA

Foi solicitado o acesso temporário à *intranet* para o levantamento de informação relativa ao seu estado atual (conteúdos, menus, nível de interação, composição das páginas e layout) descrição que apresentamos no (anexo 1, p.191).

Segundo Freixo (2010, pp. 85-88) a constatação de um facto, não é resultado de uma observação ao acaso, mas constitui uma afirmação empiricamente verificada sobre o fenómeno em causa, ou seja, reúne tanto as observações científicas quanto um quadro de referência teórico conhecido, no qual essas observações se englobam. Através da observação participativa enquanto tarefa prioritária da metodologia das ciências sociais, como realça Madureira Pinto (1997, p. 83) a *intranet* do INA foi observada minuciosamente no intuito de conhecer todos os conteúdos existentes para apoiar o desenvolvimento das entrevistas.

A observação visual decorreu no segundo trimestre de 2016 nos dias 16 a 20 de maio.

Os elementos básicos de uma Intranet são a estrutura de rede, os servidores *Web* com seus *browsers* e protocolos de comunicação. A *Web* é a interface gráfica da *Internet*, que funciona num ambiente gráfico *Windows* onde a informação é exibida em forma de páginas. Estas páginas possuem ligações com outras, por meio de *hyperlinks* ou simplesmente *links*. O acesso à intranet é feito através de um *browser* ou um navegador, o *IE – Internet Explorer*, que habilita os seus utilizadores a interagir com documentos virtuais, ou páginas da *Web* hospedadas num servidor.

No caso em investigação, não é necessária a atribuição de senha ou *password*, uma vez que os colaboradores fazem parte do grupo da intranet e, enquanto tal são automaticamente identificados pelo sistema, que os reconhece como utilizadores da mesma. Já a entrada no sistema informático, em qualquer computador, exige a introdução dos dados de acesso inseridos no formulário que requer a identificação da conta de cada utilizador. Logo após o envio dos dados ser efetuado com sucesso é apresentada a página de entrada da *intranet*. Através da ligação ao internet Explorer o colaborador fica imediatamente ligado ao portal corporativo do INA.

A intranet do INA foi implementada em 2003, e desde então que se encontra acessível a todos os colaboradores, pois todos têm acesso informático e ao mesmo tipo de informação. A sua apresentação (layout) foi objeto de algumas atualizações ao longo do tempo.

2.2.2. Entrevistas exploratórias

As entrevistas exploratórias decorreram no dia 7 de junho de 2016, nas instalações da sede do INA, junto de responsáveis da área, a Diretora de Serviços de Cooperação, Comunicação e Documentação (anexo 2, p.199) e a Técnica Superior responsável pela gestão da *intranet* (anexo 3 , p. 202).

Dentro da estrutura da organização, a CI e por inerência a gestão da *intranet*, é da responsabilidade da Divisão de Comunicação e Relações Públicas (DCRP) e da Direção de Serviços de Cooperação, Comunicação e Documentação (DSCD).

As entrevistas exploratórias realizadas foram do tipo semiestruturadas, com perguntas abertas, uma vez que existem questões específicas que pretendíamos ver esclarecidas, mas, também saber o que os serviços esperam desta ferramenta. Pretendeu-se clarificar alguns dos aspetos apurados na análise documental e na observação direta da *intranet*, e simultaneamente aprofundar o conhecimento sobre outros aspetos relacionados com o tema.

De acordo com Ferreira (1986, p.167), as entrevistas são particularmente eficazes na obtenção de informações sobre aspetos não observáveis e para obter significados pessoais, entendendo a perspetiva do entrevistado. Têm ainda, segundo Raymond Quivy (2003, p. 69) a função de revelar determinados aspetos do fenómeno estudado, que o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo, completando pistas de trabalho sugeridas pelas leituras realizadas.

2.2.3. Inquérito por Questionário.

Numa investigação empírica, o inquérito por questionário é o instrumento fundamental para a verificação das hipóteses previamente formuladas (Barañano, 2004 p.96).

O questionário usado foi construído após o apuramento dos dados secundários mencionados numa abordagem mista, onde a vertente qualitativa tem lugar numa pesquisa bibliográfica de revisão da literatura, estruturado de acordo com as seguintes variáveis:

- **Variáveis principais:** Comunicação Interna, Identidade e Cultura organizacional, *Intranet* ferramenta de CI, Motivação, Satisfação e Expetativas.
- **Variáveis Secundárias:** Género, Idade, Antiguidade na AP, Antiguidade no INA, Categoria funcional.

O questionário é definido por Freixo (2011, p.197), como o instrumento mais usado para recolha de dados que necessitam das respostas por parte dos sujeitos, sendo constituído por um conjunto de questões que permitem avaliar as atitudes e opiniões ou qualquer outra informação junto dessa população.

Como medida preventiva recomendada por autores como Foddy (1996, p.204), destinada a aferir o nível de adequação das perguntas e tempo de resposta, antes da aplicação formal deste instrumento foi realizado um pré-teste, no dia 1 de julho numa

pequena amostra constituída por elementos pertencentes ao universo que vai ser analisado. Após aferido, foi submetido à aprovação do Conselho de Administração do INA.

O questionário foi criado em formato digital e para a sua elaboração foi utilizada a ferramenta *Google Docs*.

Neste instrumento, com exceção nas perguntas relacionadas com a caracterização dos respondentes, foi aplicada a escala de Likert que, como apresenta Freixo (2010, p. 213), “é uma escala de cinco níveis” que “permite ao sujeito exprimir em que medida está de acordo ou desacordo com cada um dos enunciados propostos” variando consoante o conteúdo da pergunta.

Optou-se por utilizar questões fechadas, tendo como base a operacionalização de conceitos fundamentais desenhados no quadro teórico. Em resumo, a estrutura do questionário aplicado seguiu os procedimentos acima referidos (anexo 4, p.204).

Os dados foram recolhidos através da plataforma *Google Forms* e tratados com recurso ao package estatístico SPSS versão 22. Para sistematizar a informação fornecida pelos dados recolhidos, utilizou-se a estatística descritiva, nomeadamente: frequências absolutas (n^0) e relativas (%), medidas de tendência central e correlação de Pearson e de Spearman.

2.3. Amostra e horizonte temporal da investigação

O universo pode ser considerado como um conjunto de pessoas que partilham uma característica comum no presente caso incide sobre os colaboradores do INA com acesso informático. O universo deste estudo será composto por todos os colaboradores respondentes ao questionário.

Segundo Coutinho (2011, p. 85), definida a população e a característica comum, é possível generalizar os resultados. Por sua vez, Hout (2002, p.19-20) considera a população como o “conjunto de indivíduos, de unidades, onde é extraída a amostra” que é “parte de uma população”.

No mês de julho foi dado conhecimento a todos os colaboradores (via email e através da distribuição de cartões impressos) que estava a ser realizado um estudo a-

cadémico a propósito da comunicação interna e da *intranet* do INA, solicitando a atenção de todos para o interesse em responderem ao questionário, salvaguardando que era anónimo e as respostas confidenciais, garantindo toda a independência e imparcialidade.

O link do questionário foi enviado (a todos) os 112 colaboradores do INA por email e esteve ativo durante o mesmo período de recolha da informação.

A recolha de informação aconteceu no período compreendido entre 25 de julho a 5 de setembro de 2016.

2.4. Hipóteses de estudo

A hipótese é sempre uma resposta suposta, provável e por isso provisória, dada a um problema. Não obstante é o primeiro passo para a pesquisa científica.

Assim, pretendemos com o nosso estudo de caso, aferir, as seguintes hipóteses:

H1 – A Comunicação Interna através da intranet potencia a motivação e a agregação dos colaboradores do INA ao projeto cultural e identitário da organização?

Para aferir a validação ou não da primeira hipótese são formuladas as perguntas número um ao número três do questionário.

H2 - A Comunicação Interna através da intranet gera satisfação das necessidades de informação dos colaboradores do INA.

Para aferir a validação ou não da segunda hipótese são formuladas as perguntas número quatro ao número nove do questionário.

H3 – A intranet preenche as expectativas dos colaboradores do INA.

Para aferir a validação ou não da última hipótese são formuladas as perguntas números dez ao número dezassete do questionário.

Assim, pretendemos com o nosso estudo de caso aferir a relevância das hipóteses em investigação face ao questionário aplicado e verificar se as hipóteses em estudo são, ou não, validadas.

Capítulo IV - Estudo de caso - A *Intranet*

1. Enquadramento situacional da organização objeto de estudo – O INA-Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas.

1.1. - O INA - Resenha Histórica

O Instituto Nacional de Administração (INA)²¹ foi criado em 1979, sendo um organismo pioneiro para a época em Portugal. Inspirado no modelo das escolas de Administração Pública europeia, o INA nasceu com a finalidade de “incentivar e motivar o desenvolvimento socioprofissional dos funcionários e agentes do Estado” e “contribuir para a modernização técnica e humana da Administração”(Carvalheda & Cabrito, 1985, pp. 140-141).

O desenvolvimento das funções do Estado nos domínios sociocultural e a premente necessidade de racionalizar os meios postos ao seu dispor, conduzirão ao reconhecimento da acrescida dificuldade que o pessoal dirigente e técnico do setor público terá de enfrentar na gestão das atividades que lhe estão confiadas. Também a vertente internacional faz parte da história do (INA), o progressivo envolvimento de Portugal em organizações internacionais e, neste caso particular a futura integração na CEE - Comunidade Económica Europeia, cuja adesão se viria a concretizar em 1986, passou a exigir uma aturada preparação ao nível do aparelho administrativo do Estado.

Pode-se afirmar que o (INA) nasceu da convicção que o modelo de qualidade nos serviços públicos dependia substancialmente da capacitação dos seus agentes, em particular, dos dirigentes e quadros técnicos do Estado. O Decreto-Lei nº168/82, artigo 2º estabelece, como missão fundamental: “contribuir, através do ensino, da investigação científica e da assessoria técnica, para o aperfeiçoamento e modernização da administração do Estado”.

Ao longo de três décadas o INA tem contribuído para a prossecução desse objetivo investindo numa formação profissional exigente e transversal, apostando na formação obrigatória para a carreira de dirigente, e capacitando novos quadros qualificados por via do Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública.

²¹ Decreto-Lei n.º160/79, de 30 de maio.

A riqueza do trabalho desenvolvido revela-se também nos múltiplos fóruns de debates e partilha que tem promovido ao longo da sua história: “Congresso Nacional de Administração Pública”, “Jornadas Técnicas”, “Encontros”, “Ciclos de Conferências”, “Ciclos de Debates para Pensar a AP” e “*Showcasing* de Boas Práticas de Valorização das Pessoas”, abertos a todo o universo da Administração Pública (AP) portuguesa.

Em 2012 o INA foi alvo de reestruturação que decorreu no âmbito do Compromisso Eficiência, do XIX Governo Constitucional, que vai determinar as linhas gerais do Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC). Este plano teve como finalidade a preparação de leis orgânicas dos ministérios e respetivos serviços com o objetivo simultâneo de reduzir as estruturas do Estado, tornar mais eficiente e racional a utilização de recursos da AP e reduzir a despesa pública do país.

1.2. O INA – Enquadramento Atual

A 29 de fevereiro de 2012, é criada a Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA) ²², um serviço central da administração direta do Estado, integrada no Ministério das Finanças, que vai suceder ao Instituto Nacional de Administração. A denominação (INA) é mantida como símbolo do prestígio e reputação nacional e internacional alcançado por esta “marca” institucional.

O Decreto-Lei n.º 49/2012 de 29 de fevereiro dará ao INA uma nova personalidade jurídica (Direção-Geral); um aumento de responsabilidades com o alargamento do leque de competências, às tradicionais valências da Formação, Consultadoria e Cooperação Internacional, somam-se as áreas da Gestão da Requalificação e do Recrutamento; e por último uma mudança de instalações.

Os serviços que tradicionalmente se encontravam concentrados no Palácio dos Marquês de Pombal foram repartidos por três locais distintos, a sede que passou a funcionar no Saldanha, o Centro de Formação em Algés e a Biblioteca no Terreiro do Paço.

Passados 38 anos desde a sua criação o INA construiu um capital reputacional duradouro, continuando a enfrentar os novos desafios que se apresentam à AP bem

²² - Despacho nº 8005/2012

como aos seus trabalhadores, apoiando a formação profissional, o recrutamento, a requalificação, a consultadoria organizacional e a cooperação internacional.

A **missão** do INA é promover o desenvolvimento, a qualificação e a mobilidade dos trabalhadores em funções públicas, através da gestão de competências e da avaliação de necessidades de pessoal face à missão, objetivos e atividades dos serviços públicos e gestão de carreiras, visando a integração dos processos de desenvolvimento organizacional e constituindo-se como referência nacional na área da formação, para os organismos nacionais ou estrangeiros que prossigam fins análogos.

A **visão** do INA é ser reconhecido como um serviço de referência na qualificação e gestão integrada dos recursos humanos da AP, assim como no desenvolvimento e implementação de boas práticas organizacionais.

Os valores do INA são: o “compromisso” com o serviço público no cumprimento dos princípios de legalidade, transparência e isenção, com todos os trabalhadores da AP na melhoria contínua das suas competências e com os cidadãos na sua relação com a AP; o “conhecimento”, valorizando e promovendo o encontro e partilha de saberes, ideias e experiências; a “confiança” na postura íntegra e ética em todas as áreas de intervenção; a “qualidade” pelo rigor dos processos e métodos de trabalho adotados, pelo compromisso com os resultados, pela melhoria contínua da organização e a “inovação”.

O mapa de pessoal, dos 112 colaboradores INA apresenta na data de 30 de julho de 2016 a composição a seguinte composição:

Quadro 7 – Mapa do Pessoal do INA (2016)

Mapa do Pessoal do INA - 2016	
Categoria	Número de Colaboradores por Categoria
Dirigentes	14
Técnico Superior	61
Assistente Técnico	32
Assistente Operacional	5
	112

Fonte: Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA)

A organização interna do INA obedece ao modelo de estrutura hierarquizada como se pode observar (no anexo 5, p.211).

2. Dados de caracterização dos inquiridos

A aplicação do questionário teve como objetivo analisar a opinião, perceção dos colaboradores do INA sobre a intranet, como suporte de comunicação interna.

Na análise dos dados obtidos resultantes deste instrumento, as perguntas foram divididas em quatro grupos, para facilitar a sua interpretação.

O primeiro grupo que a seguir apresentamos resulta das variáveis independentes, que nos permitiu identificar os dados de caracterização da amostra (de A-G).

Na presente investigação, foram inquiridos 112 colaboradores do INA, de ambos os géneros, nas diferentes categorias profissionais, com acesso informático.

Amostra é o subconjunto da população, em que o número de indivíduos é n . (Huot, 1999, p. 20). Neste trabalho $n= 45$ e correspondente ao número de colaboradores do INA que respondeu ao questionário. A etapa que aqui se apresenta assenta, pois, nos resultados obtidos nesta amostra. É a partir dela, e das questões relacionadas com o grau de perceção dos trabalhadores que responderam ao questionário e que sustentam esta investigação, que vão incidir as conclusões realizadas.

Os dados de caracterização da amostra abaixo representados no quadro 8, permitem conhecer melhor o universo em causa, identificando as principais características dos indivíduos.

Quadro 8 - Dados de Caracterização da Amostra

Variável	Codificação	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Género	Feminino	34	76%
	Masculino	11	24%
Faixa Etária	Até aos 24 anos	0	0%
	25 a 34 anos	3	7%
	35 a 44 anos	13	29%
	45 a 54 anos	17	38%
	55 a 64 anos	11	24%
	Mais de 64 anos	1	2%
Nível de Escolaridade	Ensino Básico	1	2%
	Ensino Secundário (12º ano) ou equivalente	14	31%
	Bacharelato	1	2%
	Licenciatura	17	38%
	Pós-graduação	7	16%
	Mestrado	3	7%
	Doutoramento	2	4%
Permanência na AP	Inferior a 1 ano	1	2%
	De 1 a 3 anos	0	0%
	De 4 a 10 anos	7	16%
	De 11 a 20 anos	12	27%
	Superior a 20 anos	25	56%
Permanência no INA	Inferior a 1 ano	5	11%
	De 1 a 3 anos	21	47%
	De 4 a 10 anos	8	18%
	De 11 a 20 anos	5	11%
	Superior a 20 anos	6	13%
Categoria Profissional	Técnico Superior	25	56%
	Assistente Técnico	14	31%
	Assistente Operacional ou equiparada	0	0%
	Outra	6	13%
Exercício de Funções Dirigentes	Não	39	87%
	Sim	6	13%

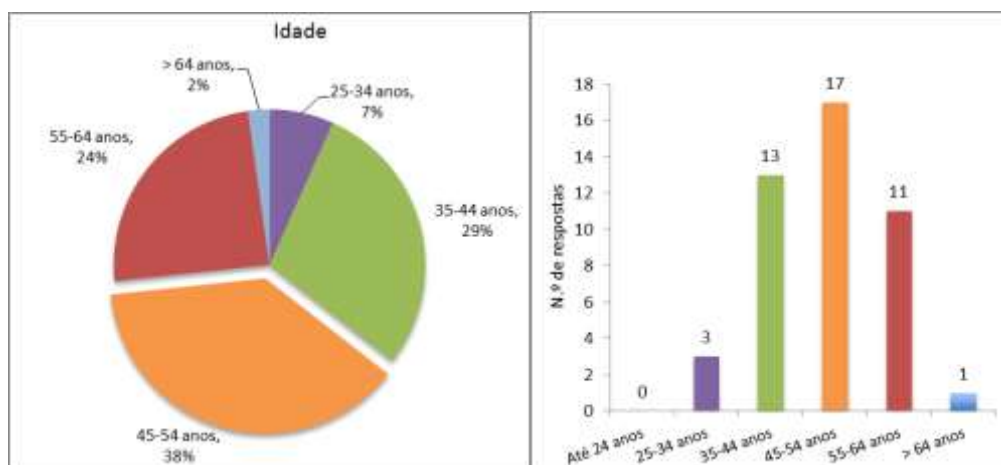
Fonte: Elaboração própria

No âmbito da caracterização estatística da amostra em geral podemos concluir, com base nos dados obtidos, em relação à primeira variável a ser estudada o “género” verifica-se a predomina o “género feminino” representado por **76%**, sendo o género masculino representado por **24%** dos trabalhadores. Relativamente à faixa etária podemos verificar no gráfico1: **38%** situam-se no intervalo de idades compreendido entre os “45 a 54 anos”, seguido de “35 a 44 anos” **29%**; e de “55 a 64 anos” **24%**.

Quadro 9 - Análise da Variável Idade

Idade				
Respostas	Freq. Absoluta simples	Freq. Relativa simples	Freq. Absoluta acumulada	Freq. Relativa acumulada
Categoria <i>i</i>	(<i>ni</i>)	(<i>fi</i>)	(<i>Ni</i>)	(<i>Fi</i>)
Até 24 anos	0	0%	0	0,00%
25-34 anos	3	7%	3	6,67%
35-44 anos	13	29%	16	35,56%
45-54 anos	17	38%	33	73,33%
55-64 anos	11	24%	44	97,78%
> 64 anos	1	2%	45	100,00%
TOTAL	45	100%		

Gráfico 1 - Análise da Variável Idade



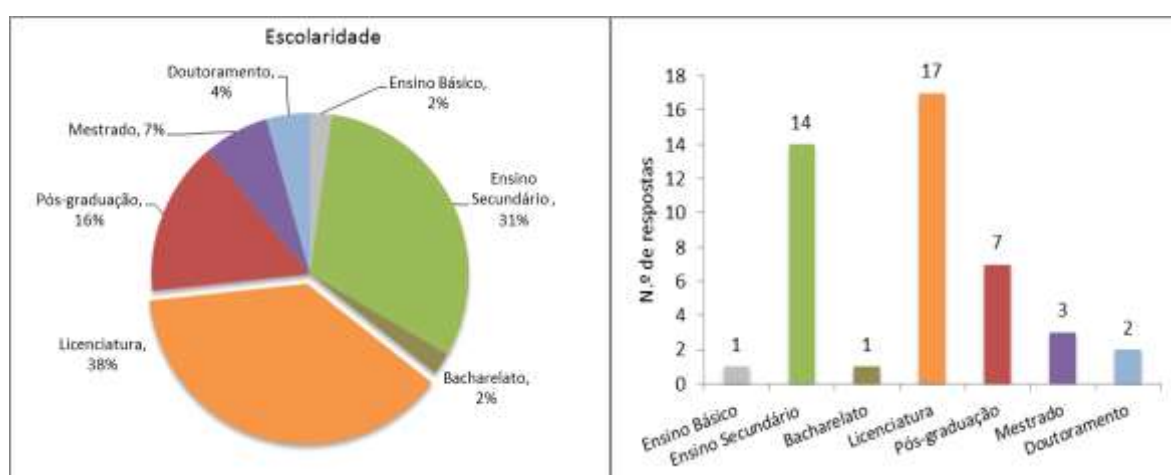
Fonte: Elaboração própria

A formação académica dos inquiridos é na sua maioria de Ensino Superior, o grau de escolaridade mais representado é a “licenciatura” com **38%** seguido do “ensino secundário” **31%**, “pós-graduação” **16%**, “mestrado” **7%**, “doutoramento” **4%**, e bacharelato **2%**. O nível mais baixo ensino básico representado nesta amostra é referido apenas por **2%** dos inquiridos (1 em 45). Estes resultados demonstram que este grupo possui um elevado nível de escolaridade

Quadro 10 - Análise da Variável Escolaridade

Escolaridade				
Respostas	Freq. Absoluta simples	Freq. Relativa simples	Freq. Absoluta acumulada	Freq. Relativa acumulada
Categoria <i>i</i>	(<i>n_i</i>)	(<i>f_i</i>)	(<i>N_i</i>)	(<i>F_i</i>)
Ensino Básico	1	2%	1	2,22%
Ensino Secundário	14	31%	15	33,33%
Bacharelato	1	2%	16	35,56%
Licenciatura	17	38%	33	73,33%
Pós-graduação	7	16%	40	88,89%
Mestrado	3	7%	43	95,56%
Doutoramento	2	4%	45	100,00%
TOTAL	45	100%		

Gráfico 2 - Análise da Variável Escolaridade



Fonte: Elaboração própria

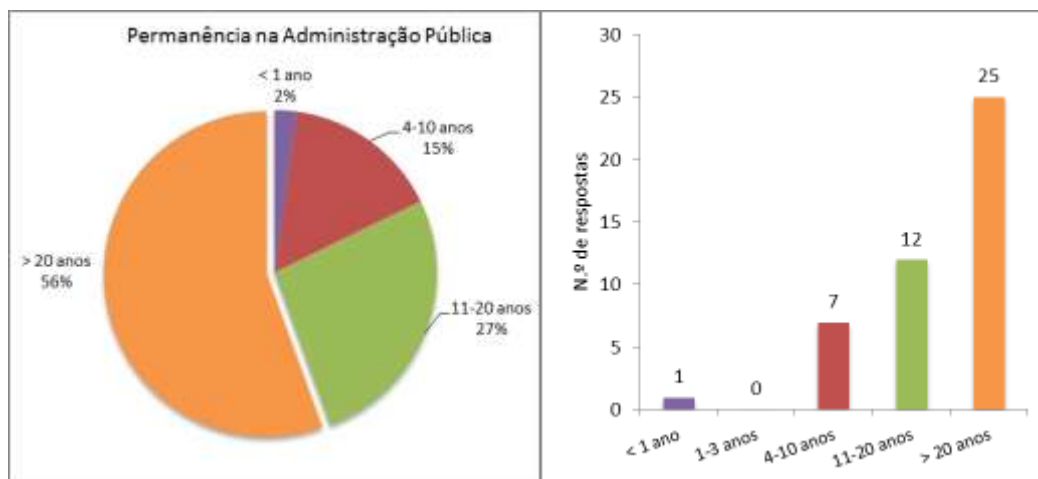
No que diz respeito às variáveis referentes à caracterização profissional, a antiguidade predominante na Administração Pública, com maior representatividade está “há mais de 20 anos na AP” representa **56%** seguindo-se o intervalo entre os de “11-20 anos”, com uma representação de **47%** e de “4 -10 anos” com **16%**. Por último com menos de um ano regista-se 1 inquirido **2%**. Já quanto à antiguidade no organismo, a maior percentagem situa-se no intervalo de “1-3 anos” com **47%** seguida de **18%** para o intervalo de 4-10 anos **15%**.

Analisando estes valores verificamos que os colaboradores que responderam ao questionário são, na sua maioria, os que possuem mais tempo de permanência na AP e menos na organização INA.

Quadro 11 – Permanência na Administração Pública

Permanência na Administração Pública				
Respostas	Freq. Absoluta simples	Freq. Relativa simples	Freq. Absoluta acumulada	Freq. Relativa acumulada
Categoria <i>i</i>	(<i>ni</i>)	(<i>fi</i>)	(<i>Ni</i>)	(<i>Fi</i>)
< 1 ano	1	2%	1	2,22%
1-3 anos	0	0%	1	2,22%
4-10 anos	7	16%	8	17,78%
11-20 anos	12	27%	20	44,44%
> 20 anos	25	56%	45	100,00%
TOTAL	45	100%		

Gráfico 3 – Permanência na Administração Pública

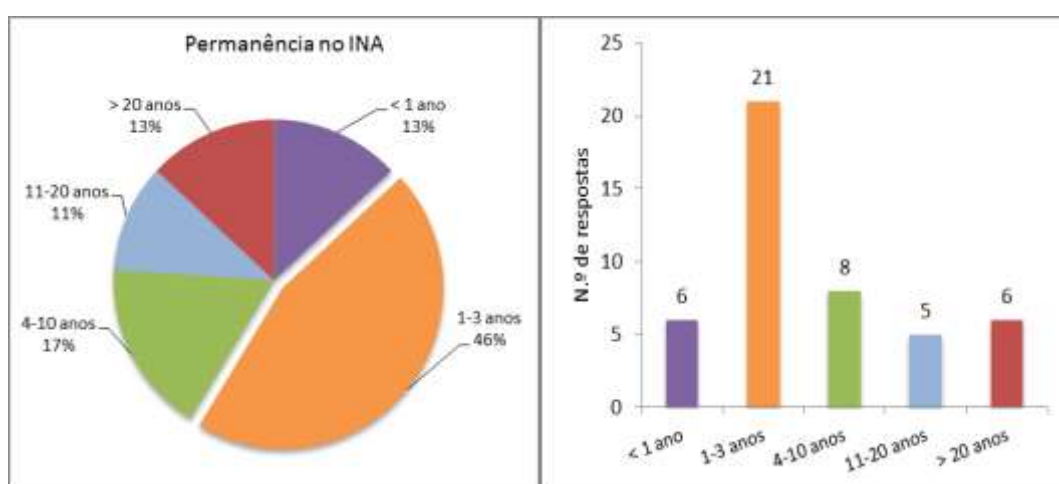


Fonte: Elaboração própria

Quadro 12 – Permanência no INA

Permanência no INA				
Respostas	Freq. Absoluta simples	Freq. Relativa simples	Freq. Absoluta acumulada	Freq. Relativa acumulada
Categoria <i>i</i>	(<i>n_i</i>)	(<i>f_i</i>)	(<i>N_i</i>)	(<i>F_i</i>)
< 1 ano	6	2%	6	13,04%
1-3 anos	21	0%	27	58,70%
4-10 anos	8	16%	35	76,09%
11-20 anos	5	27%	40	86,96%
> 20 anos	6	56%	46	100,00%
TOTAL	46	100%		

Gráfico 4 – Permanência no INA



Fonte: Elaboração própria

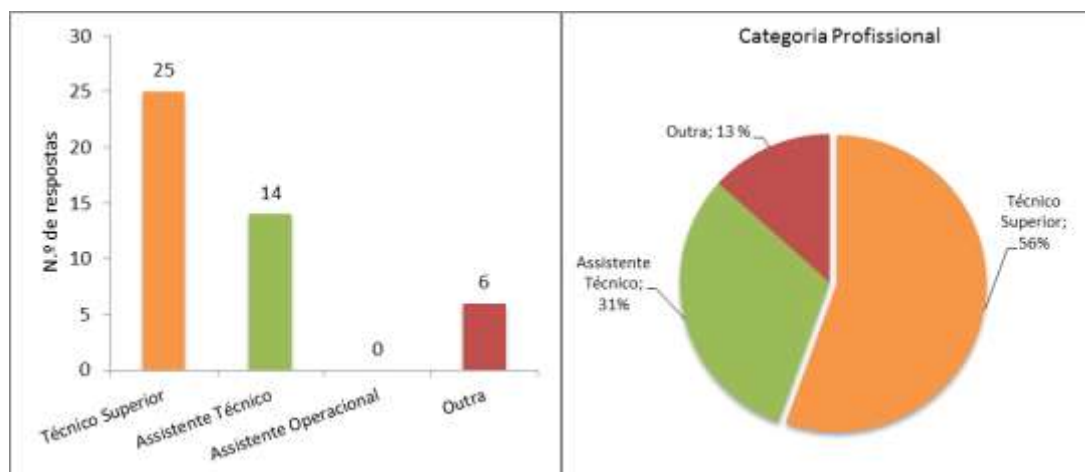
A carreira mais representada no estudo é a de “Técnico Superior” com **56%** e a segunda a de “Assistente Técnico” registando **31%**. Da amostra **13%** “Outra” correspondendo a exercício da função de Dirigente. É preciso sublinhar a ausência de representação da categoria de “Assistente Operacional”. Podemos tentar interpretar a origem desta ausência de participação partindo da suposição que, ao contrário dos restantes, estes colaboradores acedem pouco à intranet ou que não sentem necessidade de contribuir manifestando a sua opinião.

Quadro 13 - Análise da Variável Categoria Profissional

Categoria Profissional		
Respostas	N.º de respostas	% de respostas
Categoria <i>i</i>	(<i>ni</i>)	(<i>fi</i>)
Técnico Superior	25	56%
Assistente Técnico	14	31%
Assistente Operacional	0	0%
Outra	6	13%
TOTAL	45	100%

Funções Dirigentes		
Respostas	N.º de respostas	% de respostas
Categoria <i>i</i>	(<i>ni</i>)	(<i>fi</i>)
Dirigentes	6	13,33%
Não Dirigentes	39	86,67%
Total	45	100,00%

Gráfico 5 - Análise da Variável Categoria Profissional



Fonte: Elaboração própria

Para uma visão global dos dados de caracterização, no domínio que aqui nos ocupa, cruzámos algumas variáveis independentes: Género vs. Idade; Género vs. Categoria Profissional e Género vs Escolaridade.

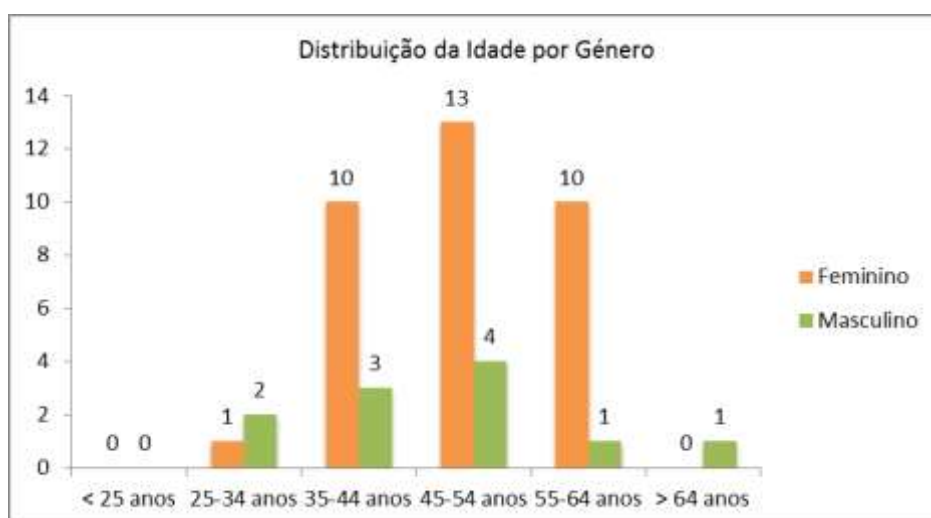
Quadro 14 - Género vs. Idade

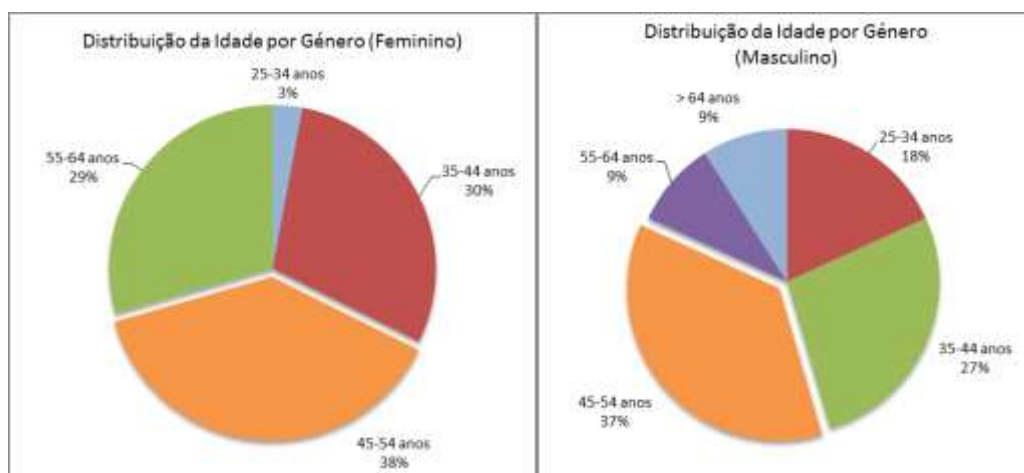
Categorias <i>i</i>	Género					
	Feminino		Masculino		Total	
	<i>n_(i)</i>	%	<i>n_(i)</i>	%	<i>n_(i)</i>	%
< 25 anos	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
25-34 anos	1	2,90%	2	18,20%	3	6,70%
35-44 anos	10	29,40%	3	27,30%	13	28,90%
45-54 anos	13	38,20%	4	36,40%	17	37,80%
55-64 anos	10	29,40%	1	9,10%	11	24,40%
> 64 anos	0	0,00%	1	9,10%	1	2,20%
Total	34	100,00%	11	100,00%	45	100,00%

Fonte: Elaboração própria

No cruzamento “Género” vs. “Idade” verificamos que, tanto no género feminino como no género masculino, a maior percentagem de respostas ocorreu no intervalo de idade “45- 54 anos” **38%** no “género feminino” e **36%** no “género masculino” (ver gráfico 6). Seguidamente, no intervalo de idade “35-44 anos” e “55 - 64 anos” respetivamente, no género feminino com 29% e o intervalo de “25 a 34” com 3%. No género masculino a segunda maior percentagem ocorre no intervalo de idade dos “35-44 anos”, seguindo-se “25-34” com 18%, “55- 64 anos” e “maiores de 64 anos” com 9% respetivamente.

Gráfico 6 - Género vs. Idade





Fonte: Elaboração própria

Quadro15 - Género vs. Categoria Profissional.

Categorias <i>i</i>	Género					
	Feminino		Masculino		Total	
	<i>n_i</i>	%	<i>n_i</i>	%	<i>n_i</i>	%
Técnico Superior	19	55,90%	6	54,50%	25	55,60%
Assistente Técnico	13	38,20%	1	9,10%	14	31,10%
Assistente Operacional	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Outra	2	5,90%	4	36,40%	6	13,30%
Total	34	100,00%	11	100,00%	45	100,00%

Fonte: Elaboração própria

No cruzamento das variáveis independentes “**Género**” e “**Categoria Profissional**” (ver gráfico7) é possível verificar que, quer no género feminino, como no género masculino, a maior percentagem de respostas ocorreu na categoria profissional “Técnico Superior” **56%** no “género feminino” e **55%** no “género masculino”, seguida da categoria profissional “Assistente Técnico”.

No género feminino merece destaque o registo de **38%** na categoria “Assistente Técnico” e **2%** “Outra”. Já no género masculino, verificamos que a categoria com a maior percentagem de respostas a seguir a de “Técnico Superior” é “outra” com **36%** e a de “Assistente Técnico” neste género um valor muito inferior com **9%** de (1para 13).

Gráfico 7 - Género vs. Categoria Profissional.



Fonte: Elaboração própria

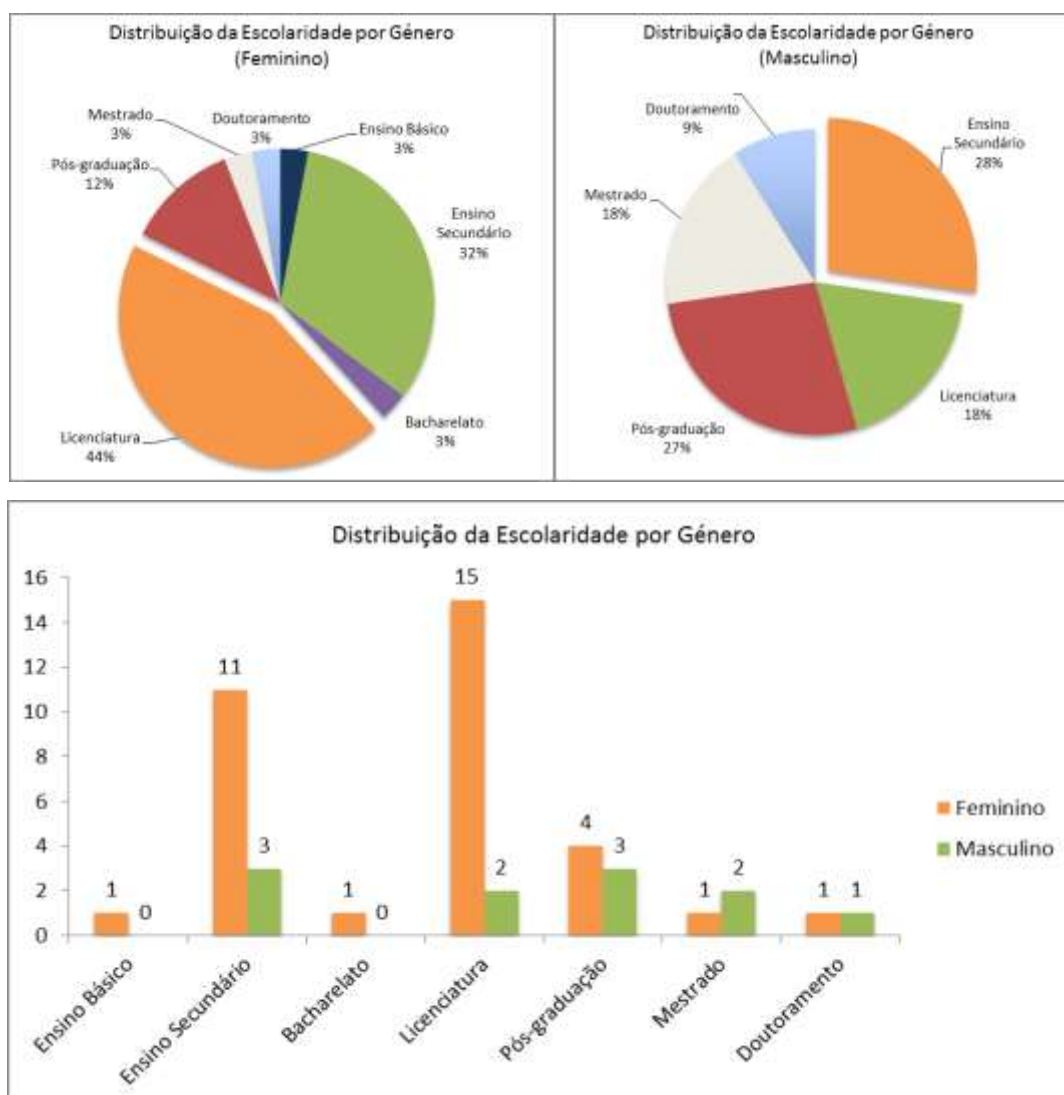
Observando o cruzamento das variáveis independentes “**Género**” e “**Escolaridade**” verificamos (gráfico8) que a maior percentagem de respostas incide no “género feminino” **44%** com “**licenciatura**”, seguido de **32%** no “ensino secundário”, **12%** “pós-graduação”, **3%** no “bacharelato”, no “mestrado”, “doutoramento” e também no “ensino básico”. No “género masculino”, **27%** “**pós-graduação**” e igual percentagem no “ensino secundário”, seguido de **18%** na “licenciatura” e igual percentagem no “mestrado” e por último **9%** com “doutoramento”.

Quadro 16 - Género vs. Escolaridade.

Categorias <i>i</i>	Género					
	Feminino		Masculino		Total	
	<i>n_(ij)</i>	%	<i>n_(ij)</i>	%	<i>n_(ij)</i>	%
Ensino Básico	1	2,90%	0	0,00%	1	2,20%
Ensino Secundário	11	32,40%	3	27,30%	14	31,10%
Bacharelato	1	2,90%	0	0,00%	1	2,20%
Licenciatura	15	44,10%	2	18,20%	17	37,80%
Pós-graduação	4	11,80%	3	27,30%	7	15,60%
Mestrado	1	2,90%	2	18,20%	3	6,70%
Doutoramento	1	2,90%	1	9,10%	2	4,40%
Total	34	100,00%	11	100,00%	45	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 8 - Género vs. Escolaridade.



Fonte: Elaboração própria

3. Análise dos dados primários - Inquérito por questionário

Perante os dados recolhidos no inquérito por questionário, no conjunto das 17 questões, colocadas no segundo grupo, têm como objetivo aferir a importância da CI (as perguntas 1 até 3), e a importância da intranet enquanto ferramenta de CI (as perguntas 4 a 9). As restantes perguntas (10-17) são respeitantes à análise dos dados de informação referente à intranet que existe atualmente no INA, e a que os seus colaboradores gostariam de passar a ter.

A análise do sentido das respostas que cada colaborador em particular atribui à “comunicação interna do INA”, na série de perguntas da numeradas do nº 1 à nº 3,

destinam-se a proceder à verificação da correspondência dos resultados esperados para a **primeira hipótese**:

A Comunicação Interna através da intranet potencia a motivação e a agregação dos colaboradores do INA ao projeto cultural e identitário da organização.

- **Análise dos dados referentes à comunicação interna**

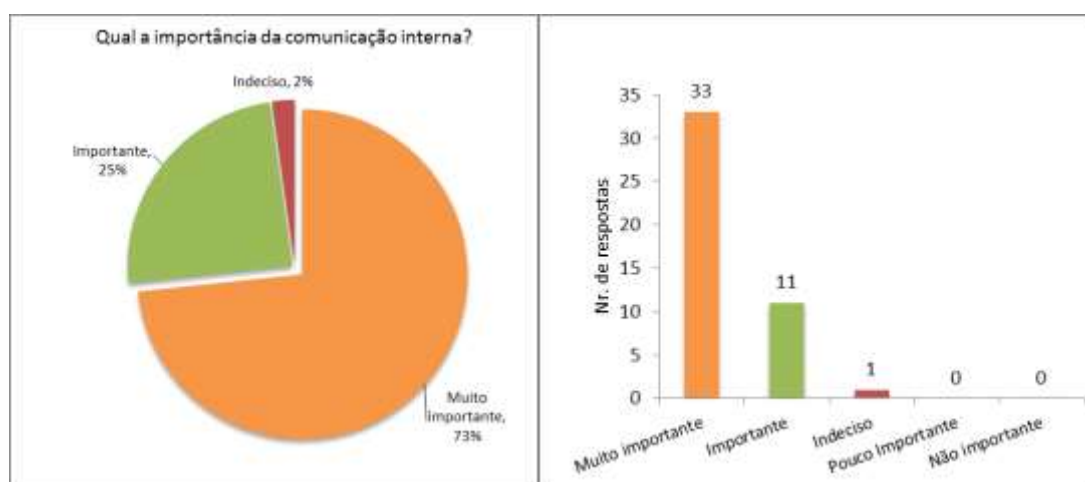
A primeira questão foi apresentada da seguinte forma: - **Qual o nível de importância que atribui à Comunicação Interna nas organizações?**

No que diz respeito à pergunta nº1, (ver gráfico 9), verificam-se resultados bastante positivos, em relação ao grau de perceção manifestado pelos inquiridos, que atribuem **“muita importância” 73%** ou **“importância” 24%** à CI nas organizações. Sem representação expressiva registou-se apenas (1 em 45) resposta **“indeciso” 2%**, não se verificaram opiniões negativas.

Quadro 17 - Nível de importância atribuído à Comunicação Interna nas organizações.

Qual a importância da comunicação interna ?			
Respostas	N.º de respostas	% de respostas	
Categoria <i>i</i>	(<i>n_i</i>)	(<i>f_i</i>)	
Muito importante	33	73%	
Importante	11	24%	
Indeciso	1	2%	
Pouco Importante	0	-	
Não importante	0	-	
TOTAL	45	100%	

Gráfico 9 - Nível de importância atribuído à Comunicação Interna nas organizações.



Fonte: Elaboração própria

A segunda questão foi apresentada da seguinte forma: - **Qual o nível de satisfação com Comunicação Interna no INA?**

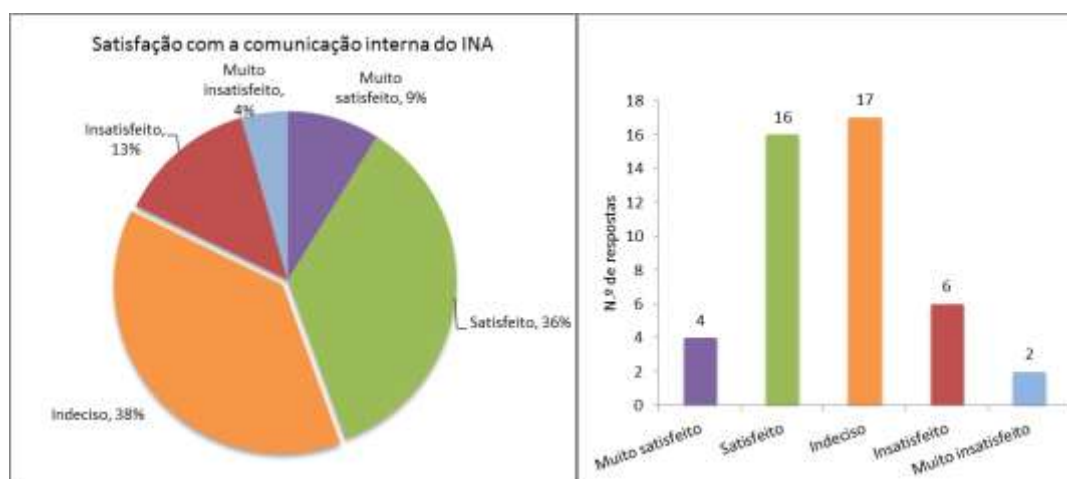
Podemos constatar que - 20 em 45 - dos inquiridos responderam estar “**satisfeito**” **36%** e “**muito satisfeito**” **9%** com a comunicação interna do INA. No lado oposto, 8 dos 45 inquiridos responderam estar “**insatisfeito**” **13%** e “**muito insatisfeito**” **4%** com a CI do INA. Apesar deste balanço positivo, é de registar o elevado número de “**indeciso**” – 17 em 45 - **38%** que constituem, aliás, a classe modal.

Quadro 18 - Nível de satisfação atribuído à Comunicação Interna no INA

Qual a o grau de satisfação com a comunicação interna do INA ?		
Respostas	N.º de respostas	% de respostas
Categoria <i>i</i>	(<i>ni</i>)	(<i>fi</i>)
Muito satisfeito	4	9%
Satisfeito	16	36%
Indeciso	17	38%
Insatisfeito	6	13%
Muito insatisfeito	2	4%
TOTAL	45	100%

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 10 - Nível de satisfação atribuído à Comunicação Interna no INA



Fonte: Elaboração própria

A terceira pergunta, contém seis alíneas e foi assim colocada: - **Como avalia a Comunicação Interna do INA?**

Quadro 19 – Avaliação da Comunicação Interna do INA

Nº	Alíneas da pergunta nº3	Escala	Nº	
			Nº	%
1	A comunicação interna reforça a identidade e cultura da organização.	Discordo Totalmente	1	2%
		Discordo	1	2%
		Indeciso	4	9%
		Concordo	26	58%
		Concordo Totalmente	13	29%
2	A comunicação interna desenvolve ações que estimulam o meu envolvimento e motivação na organização.	Discordo Totalmente	1	2%
		Discordo	3	7%
		Indeciso	5	11%
		Concordo	24	53%
		Concordo Totalmente	12	27%
3	A comunicação interna é reforçada em momentos de mudança na organização.	Discordo Totalmente	1	2%
		Discordo	3	7%
		Indeciso	12	27%
		Concordo	17	38%
		Concordo Totalmente	12	27%
4	A comunicação interna potencia o espírito de criatividade dos colaboradores.	Discordo Totalmente	1	2%
		Discordo	5	11%
		Indeciso	8	18%
		Concordo	20	44%
		Concordo Totalmente	11	24%
5	A comunicação interna impulsiona o meu compromisso com a organização.	Discordo Totalmente	2	4%
		Discordo	6	13%
		Indeciso	10	22%
		Concordo	20	44%
		Concordo Totalmente	7	16%
6	A comunicação interna aumenta o bom ambiente na organização.	Discordo Totalmente	1	2%
		Discordo	1	2%
		Indeciso	8	18%
		Concordo	24	53%
		Concordo Totalmente	11	24%

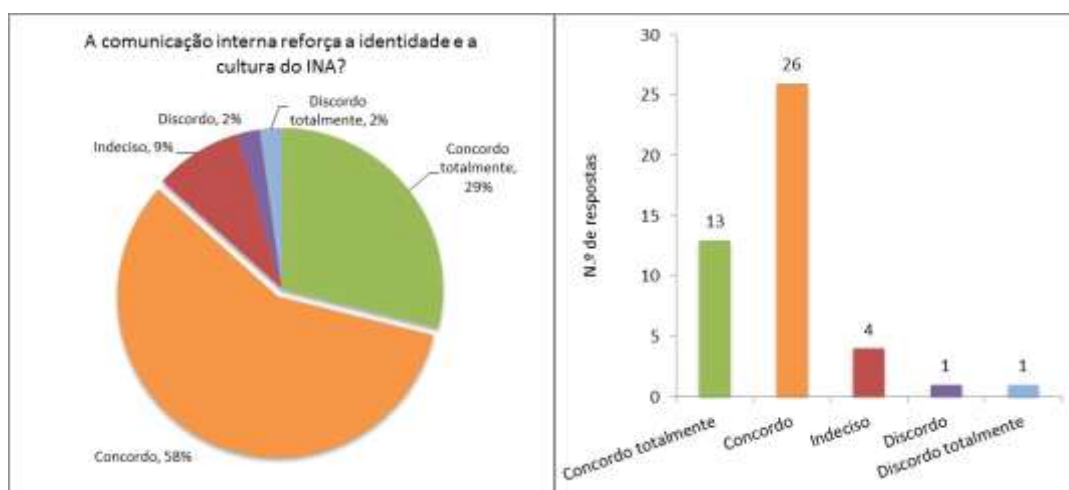
Fonte: Elaboração própria

A avaliação da CI do INA, na alínea nº1, **58%** dos inquiridos **“concorda”** e **29%** “concorda totalmente” com o exposto a **“comunicação interna reforça a identidade e cultura da organização”**.

Apenas, **9%** não tem opinião formada, “indeciso” (ver gráfico11). No lado oposto registam-se **2%** que “discorda” e igual percentagem que “discorda totalmente”.

Apesar da avaliação não recair apenas para o polo positivo, é nesta alínea da avaliação da CI do INA, que se regista a maior percentagem de concordantes – 39 em 45 inquiridos - e a menor de indecisos – 4 inquiridos em 45.

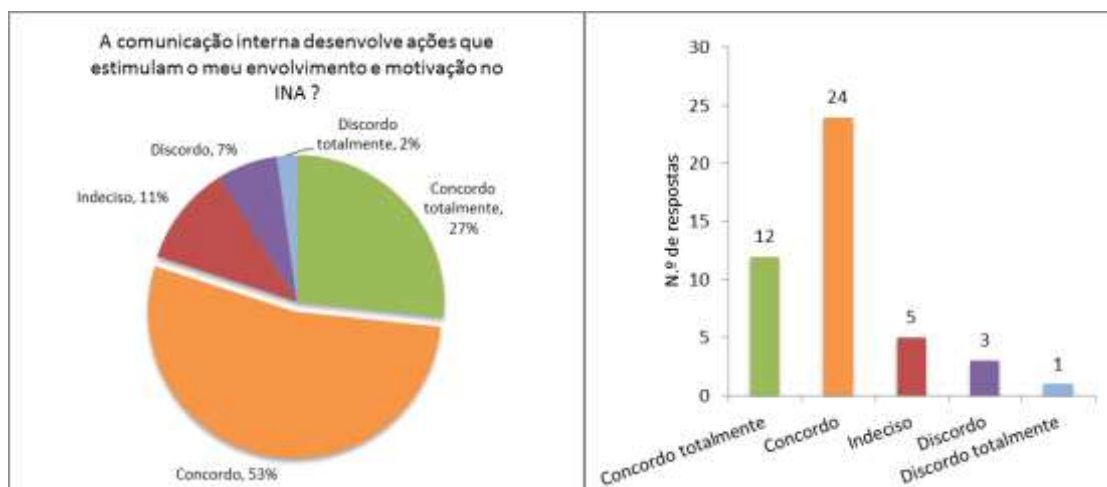
Gráfico 11 - Avaliação da Comunicação Interna do INA - (identidade e cultura)



Fonte: Elaboração própria

Na alínea nº2, **53%** dos inquiridos **“concorda”** e **27%** “concorda totalmente” que a **“A comunicação interna desenvolve ações que estimulam o seu envolvimento e motivação na organização.”** No lado oposto registam-se **7%** que “discorda” e **2%** “discorda totalmente”. Sem opinião formada, “indeciso” registam-se **11%** (ver gráfico12).

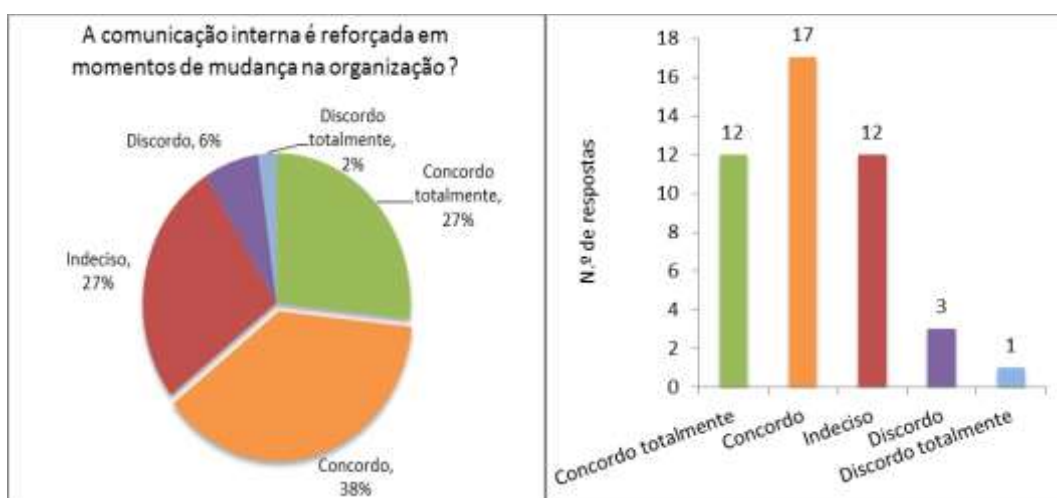
Gráfico 12 - Avaliação da Comunicação Interna do INA (envolvimento e motivação)



Fonte: Elaboração própria

Na alínea nº 3, a afirmação “**A comunicação interna é reforçada em momentos de mudança na organização**” 38% dos inquiridos responde “**concordo**”, constituindo a classe modal. Dos inquiridos 27% respondem “concordo totalmente” com a afirmação em causa. Apesar do resultado maioritariamente positivo, registamos nesta alínea uma percentagem significativa de “**indeciso**” 27% – 12 em 45 dos inquiridos – constituído, aliás, a maior percentagem observada nesta pergunta. Salienta-se ainda que valores idênticos dividem a opinião entre as respostas positivas “concordo totalmente” e as neutras “indeciso”. Do lado oposto encontram-se 6% que “discorda” e 2% que “discorda totalmente” (ver gráfico13).

Gráfico 13 - Avaliação da Comunicação Interna do INA (mudança)

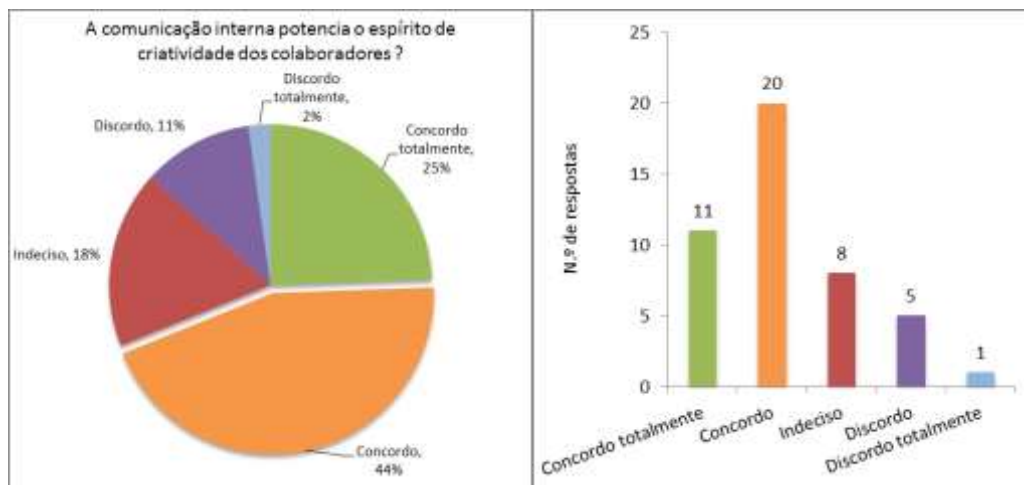


Fonte: Elaboração própria

Na alínea nº4 (ver gráfico14), **44%** dos inquiridos **“concorda”** e **25%** “concorda totalmente” que a **“A comunicação interna potencia o espírito de criatividade dos colaboradores.”** Sem opinião formada, **18%** mostraram-se “indecisos”. No lado negativo **11%** que “discordam” e **2%** “discordam totalmente”.

A CI desenvolve a preocupação de inspirar e potenciar os seus colaboradores.

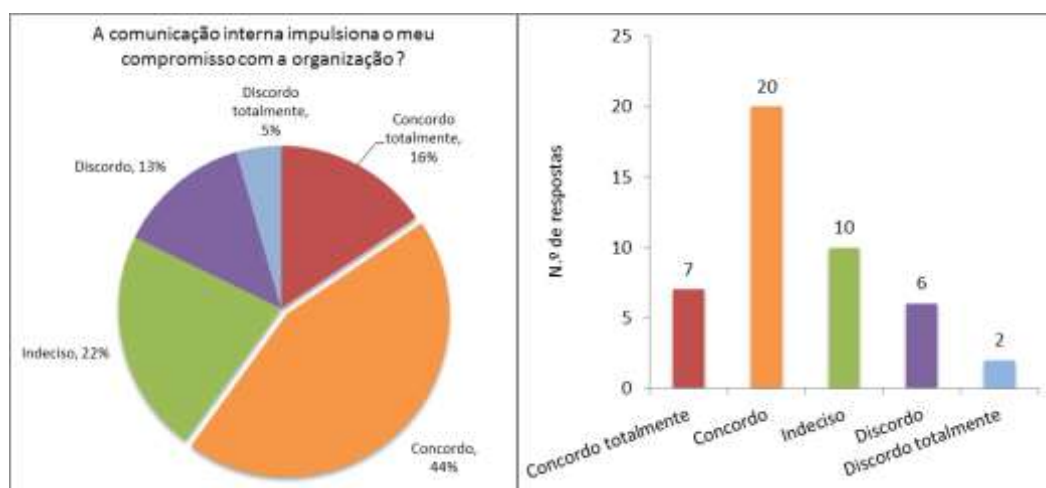
Gráfico 14 - Avaliação da Comunicação Interna do INA (criatividade)



Fonte: Elaboração própria

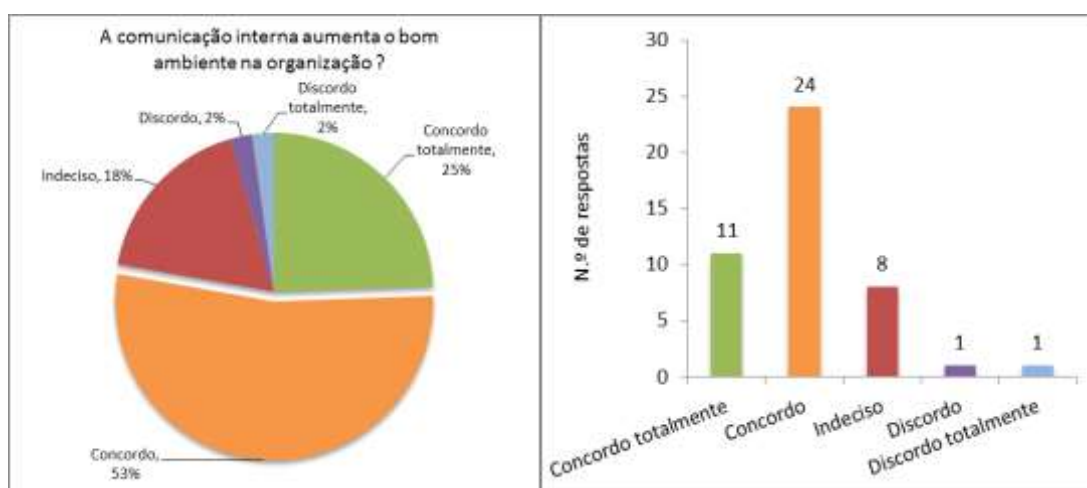
Na alínea nº5 temos **44%** dos inquiridos a **concordar** e **16%** a concordar totalmente com a afirmação **“A comunicação interna impulsiona o seu compromisso com a organização”**, na classe neutra, sem opinião formada **22%** que responde “indeciso”. No lado negativo registam-se **13%** que “discorda” e **5%** em total discordância (ver gráfico15).

Gráfico 15 - Avaliação da Comunicação Interna do INA (compromisso)



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 16 - Avaliação da Comunicação Interna do INA (bom ambiente)



Fonte: Elaboração própria

Na última alínea observamos acima no gráfico16, que a representação mais significativa responde positivamente 53% dos inquiridos “**concorda**” e 25% “**concordam totalmente**” que a “**A comunicação interna aumenta o bom ambiente na organização.**” Sem opinião formada, “indeciso” registam-se 18%. No lado oposto, em discordância, sem expressão significativa registam-se 2% que “discorda” e 2% que “discorda totalmente”.

Aplicando a correlação de Spearman às variáveis supramencionadas, verificamos a existência de correlações do nível positiva fraca /moderada e positiva/ moderada, não se verificando correlações negativas entre elas. Existem correlações situadas

entre os valores 0,284 e 0,483. A relação entre as variáveis foi selecionada tendo por base a revisão da literatura. Procurou-se com este exercício perceber como uma questão influencia a outra.

No quadro 20 identificam-se as correlações realizadas relativamente às alíneas da pergunta: **Como avalia a Comunicação Interna do INA?**

Das correlações efetuadas regista-se apenas um valor de correlação positiva fraca, apresentando as restantes uma correlação estatística significativa positiva moderada entre as variáveis.

- A variável "Satisfação com a Comunicação Interna do INA" e a perceção que os colaboradores têm "**A comunicação reforça a identidade e a cultura**" verifica-se uma correlação (ρ) positiva moderada entre as variáveis 0,395. Existe correlação estatística entre as duas variáveis (sig). A alteração de valor numa provocará a alteração de valor noutra (sig < 05).
- A variável "Satisfação com a Comunicação Interna do INA" e a perceção que os colaboradores têm "**A comunicação interna estimula o envolvimento**" verifica-se uma correlação (ρ) positiva moderada entre as variáveis 0,404. Existe correlação estatística entre as duas variáveis (sig). A alteração de valor numa provocará a alteração de valor noutra (sig < 05).
- A variável "Satisfação com a Comunicação Interna do INA" e a perceção que os colaboradores têm "**A comunicação interna é reforçada em momento de mudança**" verifica-se uma correlação (ρ) positiva fraca entre as variáveis 0,284. Não existe correlação estatística entre as duas variáveis (sig). A alteração de valor numa não provocará a alteração de valor noutra (sig > 05).
- A variável "Satisfação com a Comunicação Interna do INA" e a perceção que os colaboradores têm "**A comunicação interna impulsiona o meu compromisso**" verifica-se uma correlação (ρ) positiva moderada entre as variáveis 0,483. Existe correlação estatística entre as duas variáveis (sig). A alteração de valor numa provocará a alteração de valor noutra (sig < 05).

- A variável "Satisfação com a Comunicação Interna do INA" e a perceção que os colaboradores têm "**A comunicação interna aumenta o bom ambiente**" verifica-se uma correlação (ρ) positiva moderada entre as variáveis **0,470**. Existe correlação estatística entre as duas variáveis (sig). A alteração de valor numa provocará a alteração de valor noutra (sig <.05)

Quadro 20 – Avaliação da Comunicação Interna do INA (Correlação de Spearman)

Variáveis	Correlação e valores	Satisfação com a Comunicação Interna	Identidade e Cultura	Envolvimento	Reforço da CI	Criatividade	Compromisso	Bom ambiente
Satisfação com a Comunicação Interna	ρ Sig. N	1 - 45	0,395 0,007 45	0,404 0,006 45	0,284 0,058 45	0,459 0,002 45	0,483 0,001 45	0,470 0,001 45
Identidade e Cultura	ρ Sig. N	0,395 0,007 45	1 - 45	0,688 0 45	0,533 0 45	0,616 0 45	0,582 0 45	0,715 0 45
Envolvimento	ρ Sig. N	0,404 0,006 45	0,688 0 45	1 - 45	0,615 0 45	0,616 0 45	0,529 0 45	0,612 0 45
Reforço da CI	ρ Sig. N	0,284 0,058 45	0,533 0 45	0,615 0 45	1 - 45	0,566 0 45	0,651 0 45	0,413 0 45
Criatividade	ρ Sig. N	0,459 0,002 45	0,616 0 45	0,616 0 45	0,566 0 45	1 - 45	0,706 0 45	0,803 0 45
Compromisso	ρ Sig. N	0,483 0,001 45	0,582 0 45	0,529 0 45	0,651 0 45	0,706 0 45	1 - 45	0,621 0 45
Bom ambiente	ρ Sig. N	0,47 0,001 45	0,715 0 45	0,612 0 45	0,413 0,005 45	0,803 0 45	0,621 0 45	1 - 45

Fonte: Elaboração própria

Terminamos a análise dos dados relativos à validação da primeira hipótese.

- **Análise dos dados referentes à *intranet* como instrumento da CI**

A análise do sentido das respostas que cada colaborador em particular exprime em relação à “intranet” enquanto instrumento de comunicação interna são validados através das questões da **nº4 até à nº 9**, para aferir se correspondem aos resultados esperados para a **segunda hipótese**:

“A Comunicação Interna através da intranet gera satisfação das necessidades de informação dos colaboradores do INA”.

A quarta questão foi apresentada da seguinte forma: - **Como suporte de Comunicação Interna, como avalia a intranet?**

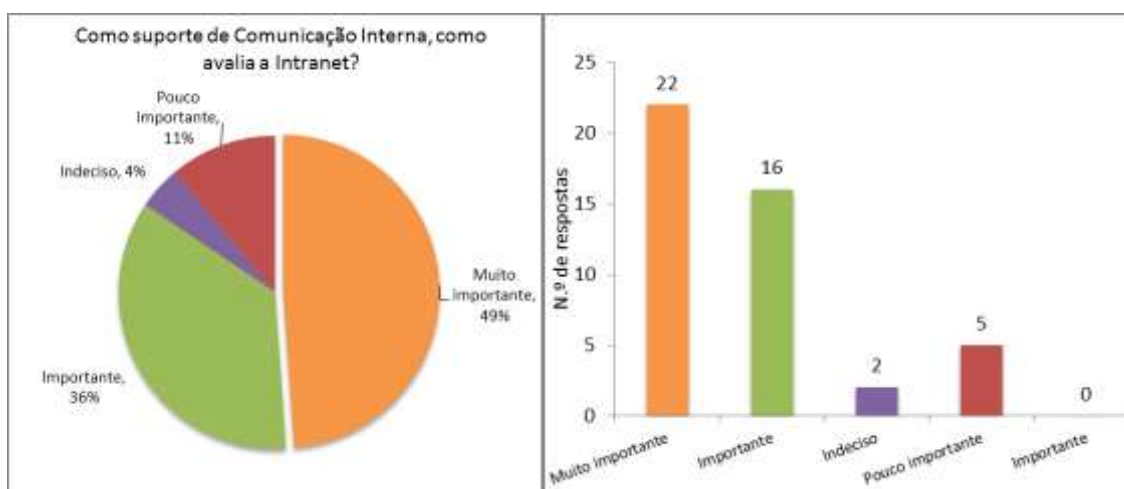
Relativamente à questão “**Como suporte de Comunicação Interna, como avalia a Intranet**” a maioria responde de forma positiva **49%** dos inquiridos consideram a *intranet* “**muito importante**” e **36%** “importante”. Só **4%** não têm opinião formada, “indeciso”. Do lado negativo **11%** considerou a *intranet* “pouco importante” como suporte de comunicação interna. Nenhum inquirido avaliou a *intranet* como “nada importante” (ver quadro 21 e o gráfico17) abaixo representado.

Quadro 21 - Avaliação da intranet como suporte da Comunicação Interna

Como suporte de Comunicação Interna, como avalia a Intranet?		
Respostas	N.º de respostas	% de respostas
Categoria <i>i</i>	(<i>ni</i>)	(<i>fi</i>)
Muito importante	22	49%
Importante	16	36%
Indeciso	2	4%
Pouco importante	5	11%
Importante	0	0%
TOTAL	45	100%

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 17 - Avaliação da intranet como suporte da Comunicação Interna



Fonte: Elaboração própria

A quinta pergunta, com sete alíneas e foi assim colocada: - **Como colaborador, em que medida considera que a *Intranet* beneficia a Comunicação Interna?**

Quadro 22 - Benefício da *Intranet* na Comunicação Interna

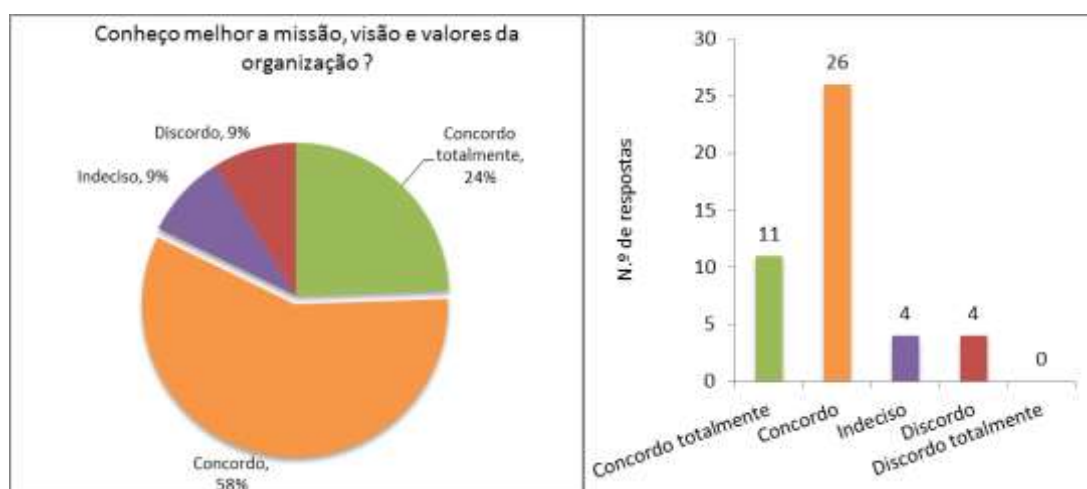
Nº	Alíneas da pergunta nº5	Escala		
			Nº	%
1	Conheço melhor a missão, visão e valores da organização.	Discordo Totalmente	0	0%
		Discordo	4	9%
		Indeciso	4	9%
		Concordo	26	58%
		Concordo Totalmente	11	24%
2	A informação disponibilizada na intranet permite conhecer os projetos realizados e a realizar.	Discordo Totalmente	0	0%
		Discordo	5	11%
		Indeciso	5	11%
		Concordo	21	47%
3	Sinto-me parte integrante da organização.	Concordo Totalmente	14	31%
		Discordo Totalmente	2	4%
		Discordo	5	11%
		Indeciso	8	18%
		Concordo	22	49%
4	Comunico com o público externo de forma mais eficaz.	Concordo Totalmente	8	18%
		Discordo Totalmente	1	2%
		Discordo	11	24%
		Indeciso	10	22%
		Concordo	15	33%
5	Contribui para a minha motivação.	Concordo Totalmente	8	18%
		Discordo Totalmente	2	4%
		Discordo	10	22%
		Indeciso	11	24%
		Concordo	18	40%
6	Considero que melhora o meu conhecimento sobre a atividade da minha organização.	Concordo Totalmente	4	9%
		Discordo Totalmente	0	0%
		Discordo	3	7%
		Indeciso	3	7%
		Concordo	30	67%
7	Considero que favorece o meu relacionamento com a organização e colegas.	Concordo Totalmente	9	20%
		Discordo Totalmente	2	4%
		Discordo	2	4%
		Indeciso	13	29%
		Concordo	22	49%
		Concordo Totalmente	6	13%

Fonte: Elaboração própria

A pergunta nº5, sobre como o colaborador considera que a “Intranet beneficia a Comunicação Interna”, em relação à alínea nº1, **58%** “**concorda**” e **24%** “concorda totalmente” que “**conhece melhor a missão, visão e valores da organização**”; e só **9%** não têm opinião formada, “indeciso”. Do outro lado apenas **9%** discordam e ninguém “discorda totalmente” (ver gráfico18).

Gráfico 18 – Benefício da *Intranet* na Comunicação Interna

(missão, visão e valores)

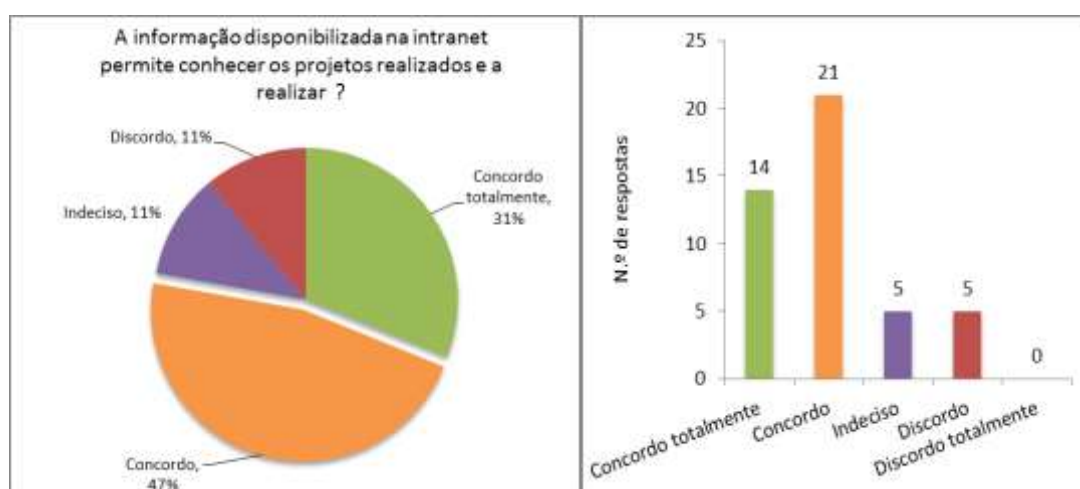


Fonte: Elaboração própria

No que concerne à alínea nº2, “**A informação disponibilizada na intranet permite conhecer os projetos realizados e a realizar**”, observando o gráfico19, pode-se constatar a elevada percentagem **47%** das respostas positivas “**concorda**” e **31%** “concorda totalmente” com esta afirmação. Não têm opinião formada, “indeciso” **11%**, verificamos igual percentagem **11%** relativamente aos que “discorda”, e não há registos de “discordo totalmente”.

Gráfico 19 – Benefício da *Intranet* na Comunicação Interna

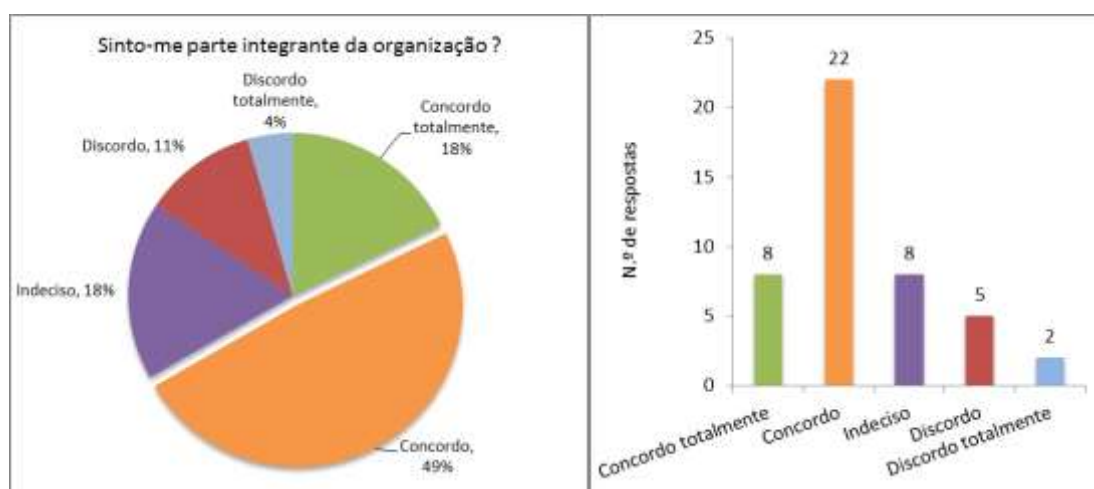
(Conhecimento dos Projetos)



Fonte: Elaboração própria

Quanto à alínea nº3, “**Sinto-me parte integrante da organização**”, a maior percentagem **49%** representando os colaboradores que “concordam”, **18%** “concorda totalmente”, não têm opinião formada, “indeciso” **18%**. Pela negativa temos **11%** que “discorda” e **4%** a “discordar totalmente” (ver gráfico 20).

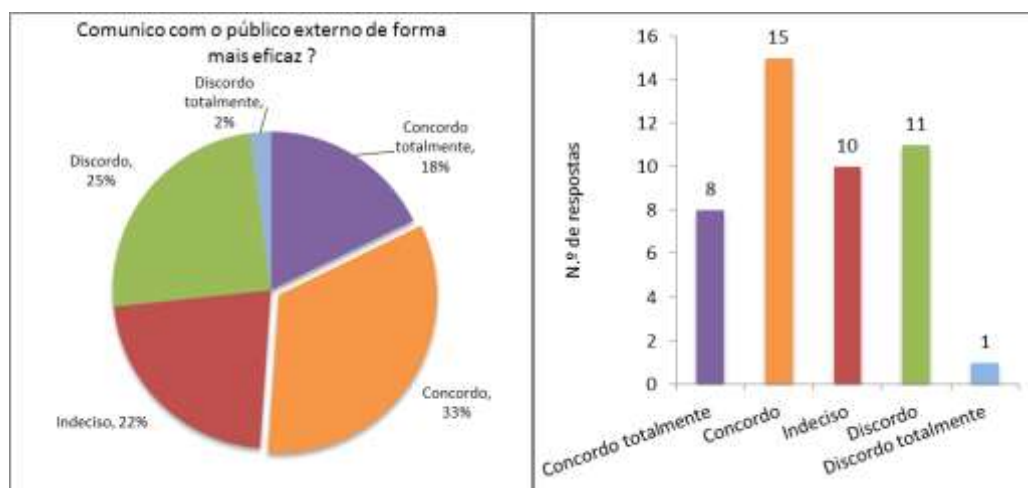
Gráfico 20 – Benefício da Intranet na Comunicação Interna (Integração)



Fonte: Elaboração própria

Na alínea nº 4 “**Comunico com o público externo de forma mais eficaz**”, verifica-se a distribuição nas respostas em que **33%** respondem “**concordo**”; **18%** “concordo totalmente”. Regista-se nesta variável **22%** afirmam-se “indeciso”; **25%** “discordam” com a percentagem mais elevada de discordância relativamente à pergunta em referência, e **2%** responde com “discordo totalmente”.

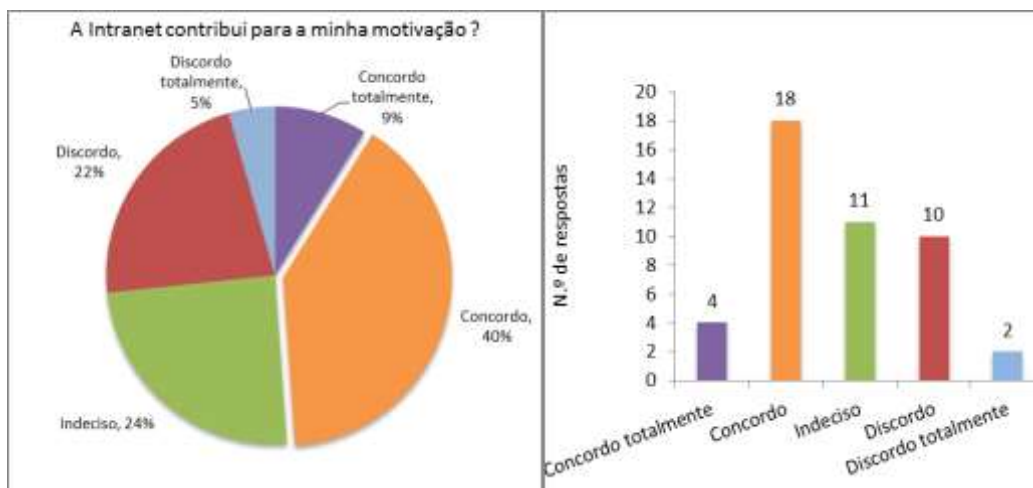
Gráfico 21 – Benefício da Intranet na Comunicação Interna (Público externo)



Fonte: Elaboração própria

A pergunta nº5, quanto à alínea nº 5, “**Contribui para a minha motivação**”, verifica-se a distribuição nas respostas em que **40%** “**concorda**”; **9%** “concorda totalmente”; e **24%** de “**indeciso**” o que, apesar de não representar a maioria, não significa que haja dúvidas quanto a esta questão. Do lado oposto em termos de valores negativos, **22%** “discordam” e **5%** “discordam totalmente”.

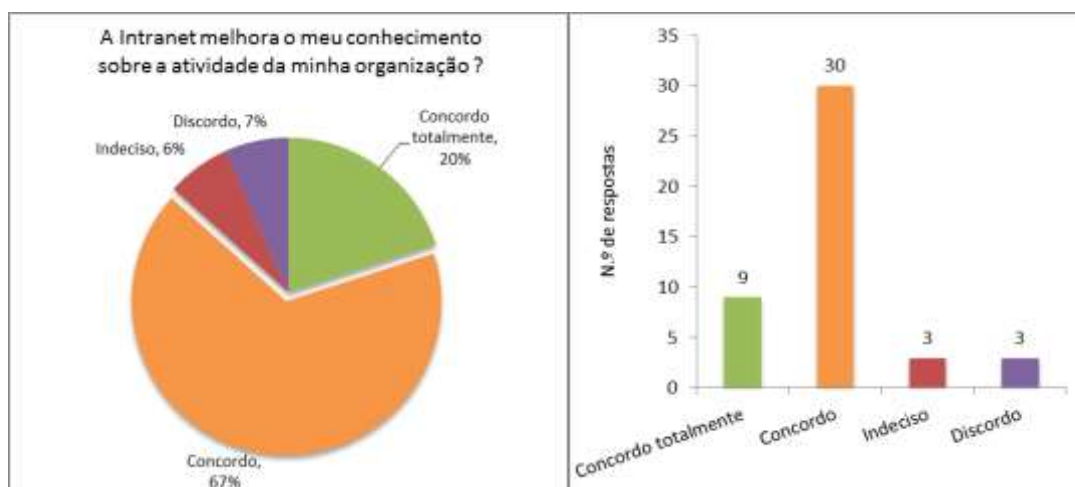
Gráfico 22 – Benefício da Intranet na Comunicação Interna (Motivação)



Fonte: Elaboração própria

No que concerne à alínea nº6 “**Considero que melhora o meu conhecimento sobre a atividade da minha organização**”, pode-se verificar que a maioria **67%** responde que “**concorda**” e **20%** “concorda totalmente” com esta afirmação. Não têm opinião formada, “indeciso” **6%**. Do lado oposto apenas **7%** discordam, sem registos para “discordo totalmente”.

Gráfico 23 – Benefício da Intranet na Comunicação Interna
(Conhecimento Organizacional)

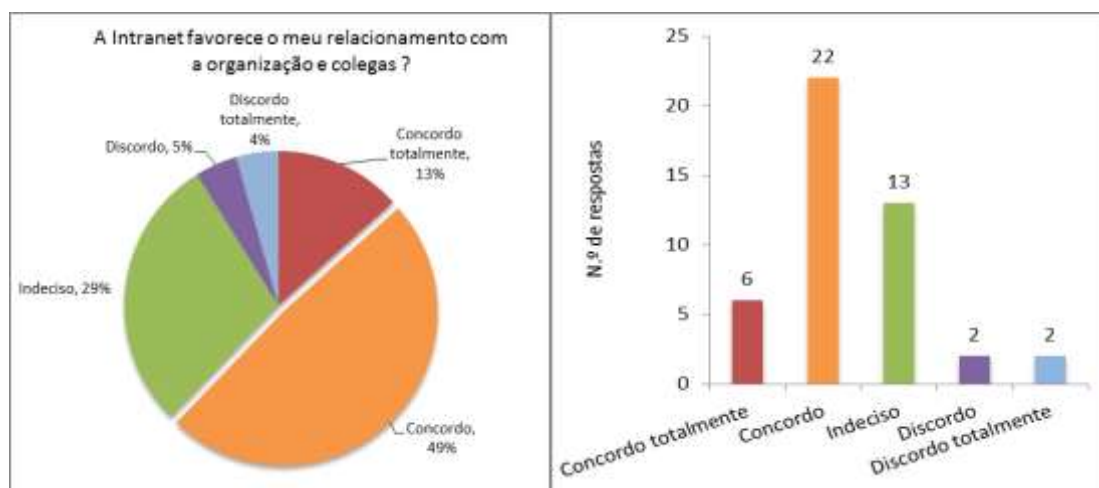


Fonte: Elaboração própria

Na última alínea nº6 **“A intranet favorece o meu relacionamento com a organização e colegas”** regista-se a maioria com **49%** de respostas **“concordo”**; **13%** **“concordo totalmente”**. Não têm opinião formada (13 em 45) com **29%** de **“indeciso”** uma percentagem a ter em consideração. Apenas **5%** discordam e **4%** discordam totalmente com esta afirmação.

Denotam estas respostas que a perceção dos colaboradores relativamente ao conjunto de benefícios potenciados pela intranet na CI, que é uma ferramenta reconhecidamente geradora de positividade.

Gráfico 24 – Benefício da Intranet na Comunicação Interna (Relacionamento)



Fonte: Elaboração própria

A sexta questão foi apresentada da seguinte forma: – **Com que frequência acede à Intranet?**

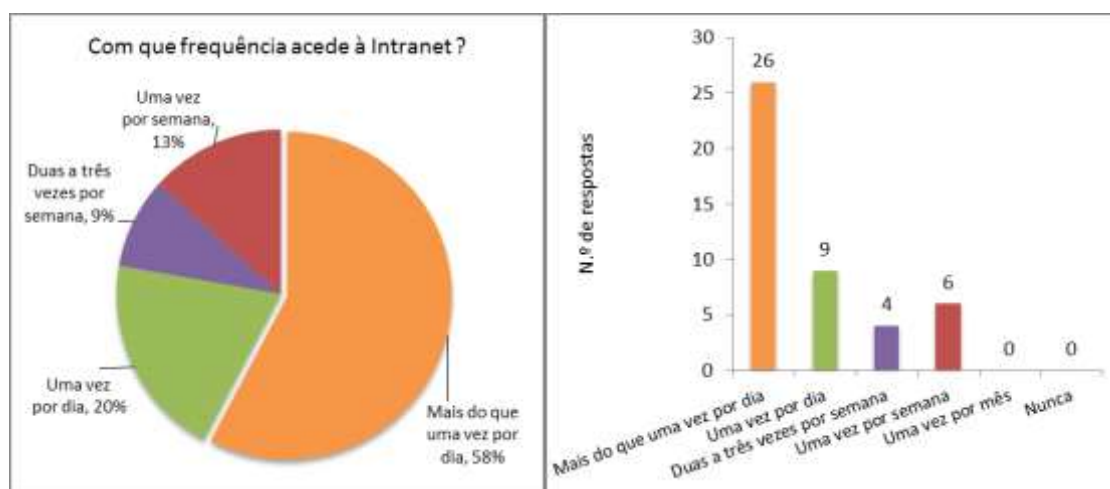
Na pergunta –“Com que frequência de acede à *Intranet*?” abaixo representada no gráfico25, **58%** dos inquiridos afirmam que acedem “**mais do que uma vez por dia**” à *intranet*; seguindo-se **20%** acedem “uma vez por dia”; **13%** acedem “uma vez por semana” e **9%** “duas a três vezes por semana”, sendo ainda de destacar ausência de respostas “uma vez por mês” e “nunca”.

Estes valores demonstram, claramente, que a intranet é um instrumento com bastante usabilidade pela maioria deste grupo de colaboradores.

Quadro 23 - Nível de frequência de acesso à Intranet

Com que frequência acede à Intranet ?		
Respostas	N.º de respostas	% de respostas
Categoria <i>i</i>	(<i>ni</i>)	(<i>fi</i>)
Mais do que uma vez por dia	26	58%
Uma vez por dia	9	20%
Duas a três vezes por semana	4	9%
Uma vez por semana	6	13%
Uma vez por mês	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	45	100%

Gráfico 25- Nível de frequência de acesso à Intranet



Fonte: Elaboração própria

Aplicou-se a correlação de Spearman às variáveis "**Frequência de acesso à Internet**" e "**Importância da Comunicação Interna**" verifica-se uma correlação (ρ) positiva fraca entre as variáveis de **0,165**. Existe correlação estatística entre as duas variáveis (sig). A alteração de valor numa provocará a alteração de valor noutra (sig <.05).

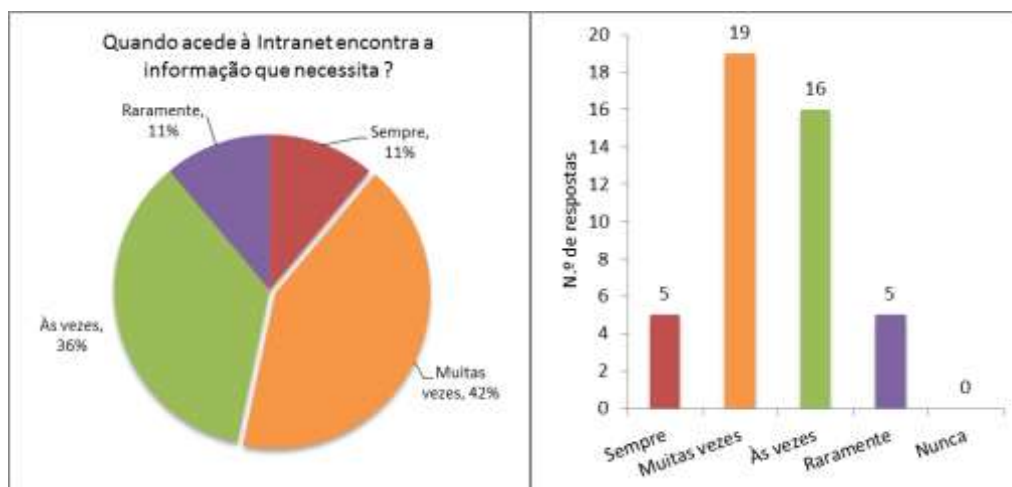
A sétima questão do inquérito foi apresentada da seguinte forma: – **Quando acede à Intranet encontra a informação que necessita?**

Foi solicitado aos colaboradores para se pronunciarem sobre esta questão: “Quando acede à Intranet encontra a informação que necessita?” A maioria **42%** afirma que “**muitas vezes**” encontram a informação que necessitam; **36%** respondem “às vezes” e **11%** encontram “sempre”. Em idêntica percentagem, aos inquiridos que encontram “sempre”, ou seja, **11%** - 5 em 45 dos inquiridos - respondem que “raramente” encontram a informação que necessitam. De salientar que a opção “nunca” não obteve nenhuma resposta (ver gráfico26).

Quadro 24 - A informação na Intranet

Quando acede à Intranet encontra a informação que necessita?		
Respostas	N.º de respostas	% de respostas
Categoria <i>i</i>	(<i>n_i</i>)	(<i>f_i</i>)
Sempre	5	11%
Muitas vezes	19	42%
Às vezes	16	36%
Raramente	5	11%
Nunca	0	0%
TOTAL	45	100%

Gráfico 26 – A informação na Intranet



Fonte: Elaboração própria

A oitava pergunta, apresenta três alíneas e foi assim colocada: – **De que forma a intranet afeta a sua rotina de trabalho?**

Quadro 25 - Influência da Intranet na rotina do trabalho

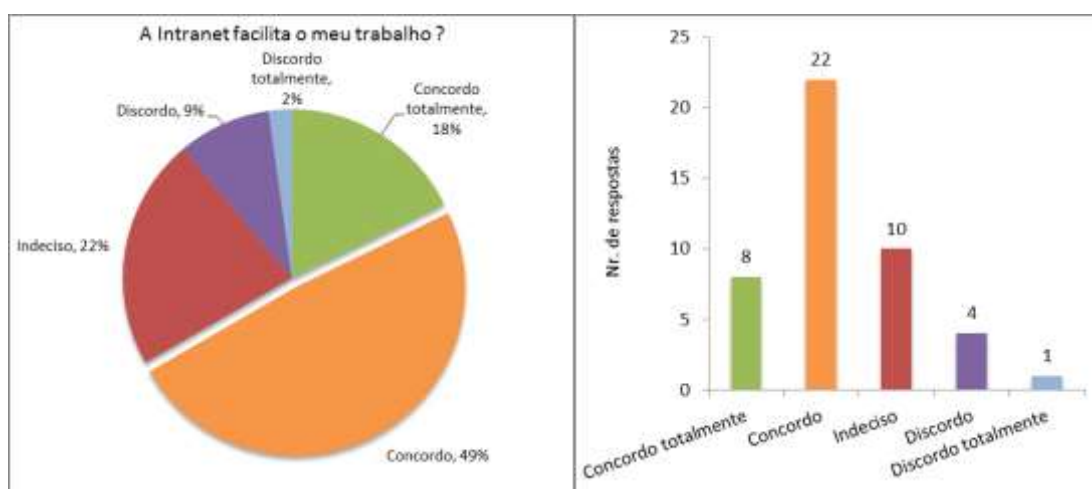
Nº	Alíneas da pergunta nº8	Escala		
			Nº	%
1	Facilita o meu trabalho.	Discordo Totalmente	1	2%
		Discordo	4	9%
		Indeciso	10	22%
		Concordo	22	49%
		Concordo Totalmente	8	18%
2	Dificulta o meu trabalho.	Discordo Totalmente	18	40%
		Discordo	19	42%
		Indeciso	7	16%
		Concordo	1	2%
		Concordo Totalmente	0	0%
3	Não altera em nada o meu trabalho.	Discordo Totalmente	7	16%
		Discordo	16	36%
		Indeciso	9	20%
		Concordo	11	24%
		Concordo Totalmente	2	4%

Fonte: Elaboração própria

Na “**De que forma a Intranet afeta a sua rotina de trabalho**” os resultados obtidos nas respostas às três alíneas apresentadas revelam, de modo geral, que a *intranet* ocupa um lugar de destaque no dia-a-dia destes colaboradores, que não desvalorizam o seu uso e a avaliam como um instrumento importante.

No que diz respeito à afirmação “**facilita o meu trabalho**”, obteve-se um elevado grau de concordância **49% “concordo”**; **18% “concordam totalmente”**. **22%** não têm opinião formada, “**indeciso**”. Do lado oposto **9% “discordo”** e **2% “discordo totalmente”** (ver gráfico27).

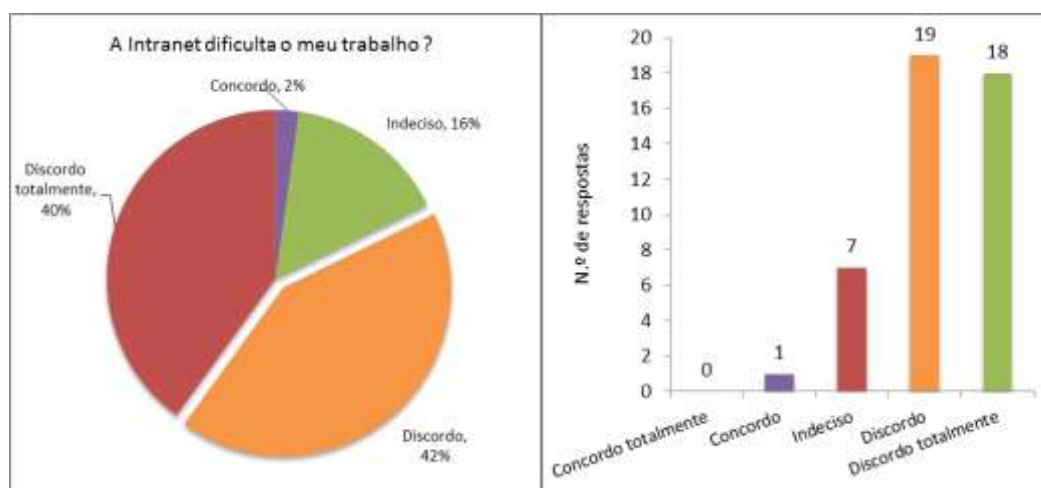
Gráfico 27 - Influência da Intranet na rotina do trabalho (Facilita?)



Fonte: Elaboração própria

Quanto à afirmação “**dificulta o meu trabalho**”, a maioria dos resultados recaiu para uma classificação positiva elevada ao discordarem com esta afirmação **42% “discorda”**; **40% “discorda totalmente”**. Não têm opinião formada, **16% “indeciso”**. Do lado oposto, e sem expressão significativa - apenas 1 inquirido em 45 - **2% “concordo”** e não se registaram respostas “concordo totalmente”.

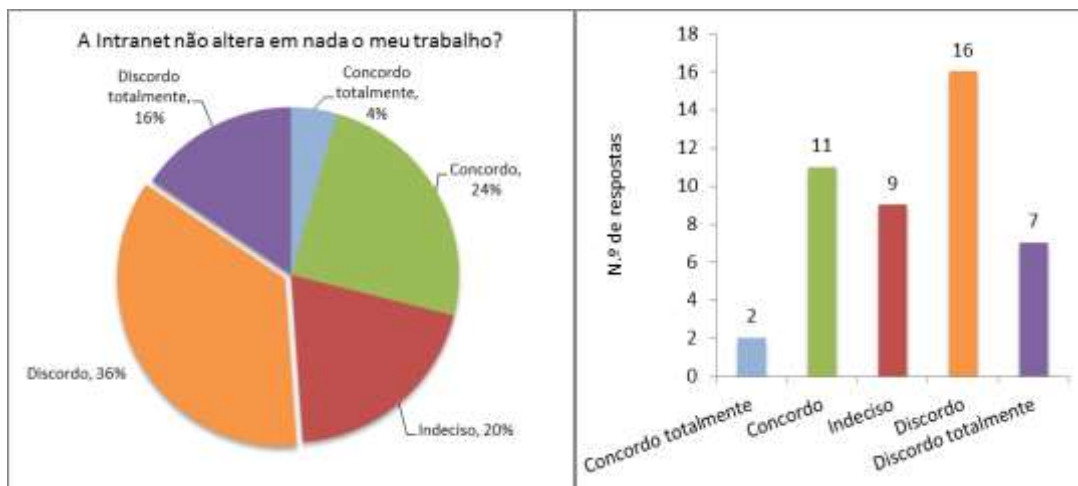
Gráfico 28 - Influência da Intranet na rotina do trabalho (Dificulta?)



Fonte: Elaboração própria

Por último, na afirmação “**não altera em nada o meu trabalho**”, **36%** dos inquiridos confirmam a sua **discordância** e **16%** “**discordam totalmente**”. Manifestaram como não tendo opinião **20%** “**indeciso**”. No extremo oposto ainda que se apresentem como menores, as classificações negativas a esta questão representam **24%** “**concordo**” e **4%** “**concordo totalmente**”.

Gráfico 29 - Influência da Intranet na rotina do trabalho (Não altera?)



Fonte: Elaboração própria

A nona pergunta, desdobra-se em sete alíneas e foi assim colocada: – **Em que medida considera a intranet importante?**

Quadro 26 – Importância atribuída à intranet

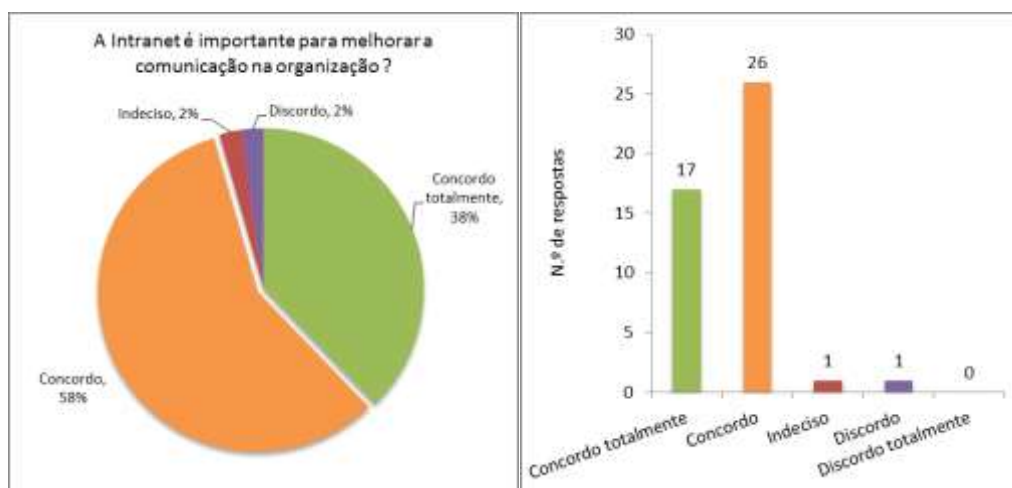
Nº	Alíneas da pergunta nº9	Escala		
			Nº	%
1	Para melhorar a comunicação na organização	Discordo Totalmente	0	0%
		Discordo	1	2%
		Indeciso	1	2%
		Concordo	26	58%
		Concordo Totalmente	17	38%
2	Para aumentar o conhecimento sobre a organização.	Discordo Totalmente	0	0%
		Discordo	0	0%
		Indeciso	1	2%
		Concordo	27	60%
		Concordo Totalmente	17	38%
3	Para aumentar a partilha de informação e reduzir a circulação de papel.	Discordo Totalmente	0	0%
		Discordo	0	0%
		Indeciso	1	2%
		Concordo	28	62%
		Concordo Totalmente	16	36%
		Discordo Totalmente	0	0%
		Discordo	1	2%
		Indeciso	11	24%

4	Para otimizar a gestão do tempo no trabalho.	Concordo	24	53%
		Concordo Totalmente	9	20%
5	Considero que a intranet facilita a realização de trabalho mais burocrático, libertando-me para outras tarefas.	Discordo Totalmente	0	0%
		Discordo	5	11%
		Indeciso	12	27%
		Concordo	23	51%
		Concordo Totalmente	5	11%
6	Considero que a intranet é o meio de comunicação interna mais eficaz face aos meios impressos.	Discordo Totalmente	0	0%
		Discordo	4	9%
		Indeciso	6	13%
		Concordo	23	51%
		Concordo Totalmente	12	27%
7	Considero que a intranet reforça a cultura da minha organização.	Discordo Totalmente	0	0%
		Discordo	2	4%
		Indeciso	7	16%
		Concordo	27	60%
		Concordo Totalmente	9	20%

Fonte: Elaboração própria

A análise das respostas da pergunta nº9, “Em que medida considera a *Intranet* importante” (ver gráfico30), indica que na alínea nº1, “**para melhorar a comunicação na organização**”, a maioria **58%** “**concorda**” e **38%** dos inquiridos “concorda totalmente” com a afirmação. Sem expressão, apenas **2%** não têm opinião formada “indeciso” igual percentagem **2%** responde “discordo” não se registam respostas para “discordo totalmente”.

Gráfico 30 – Importância atribuída à intranet (Melhorar)

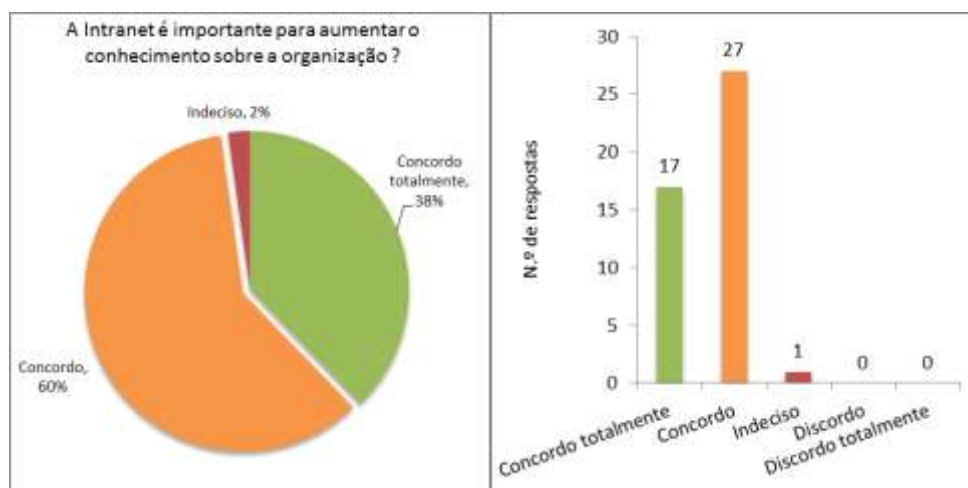


Fonte: Elaboração própria

Na pergunta nº9, alínea nº 2, “**para aumentar o conhecimento sobre a organização**” (ver gráfico31), **60%** “**concordam**” e **38%** “concordam totalmente”. Uma percentagem sem expressão significativa de inquiridos **2%** ou seja - 1 em 45 dos inquiridos - não têm opinião formada, “indeciso”. De salientar que nenhum colaborador

respondeu negativamente a esta questão não há registo de respostas “discordo” e “discordo totalmente”.

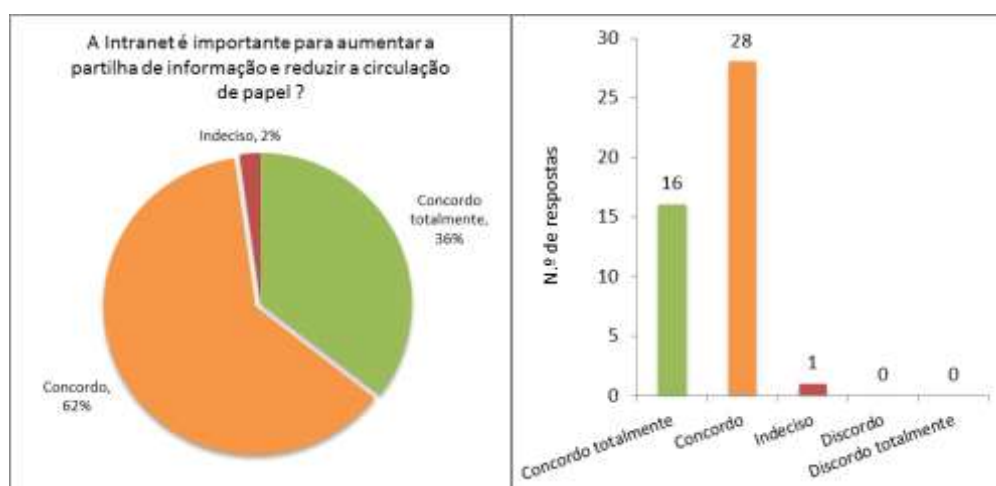
Gráfico 31 – Importância atribuída à intranet (Aumentar)



Fonte: Elaboração própria

Na resposta relativamente à alínea nº 3, (ver gráfico32) regista-se um elevado nível de concordância 60% dos inquiridos “**concorda**” e 38% “concorda totalmente” que a *intranet* é importante “**para aumentar a partilha de informação e reduzir a circulação de papel**”. Posiciona-se de forma neutra, 2% “indeciso”, precisamente - 1 em 45 dos inquiridos. De salientar que não se registaram respostas negativas.

Gráfico 32 – Importância atribuída à intranet (Partilhar)

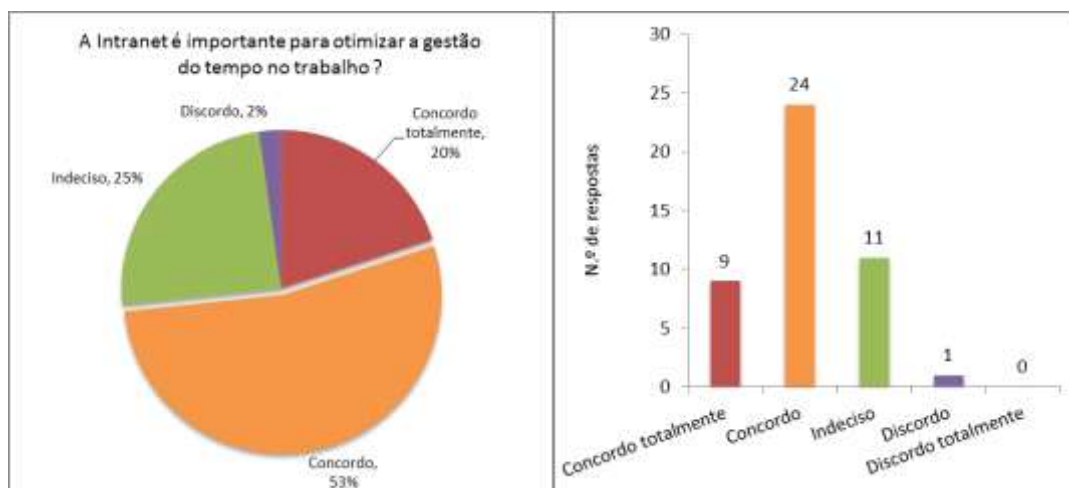


Fonte: Elaboração própria

Quanto à alínea nº4, “**para otimizar a gestão do tempo no trabalho**” 53% dos inquiridos “**concorda**” com esta afirmação e 20% “concorda totalmente”. Apesar dos

resultados positivos registam-se 25% que não têm opinião formada, “indeciso”. Do lado oposto apenas 2% “discorda” sem respostas “discordo totalmente” (ver gráfico 33).

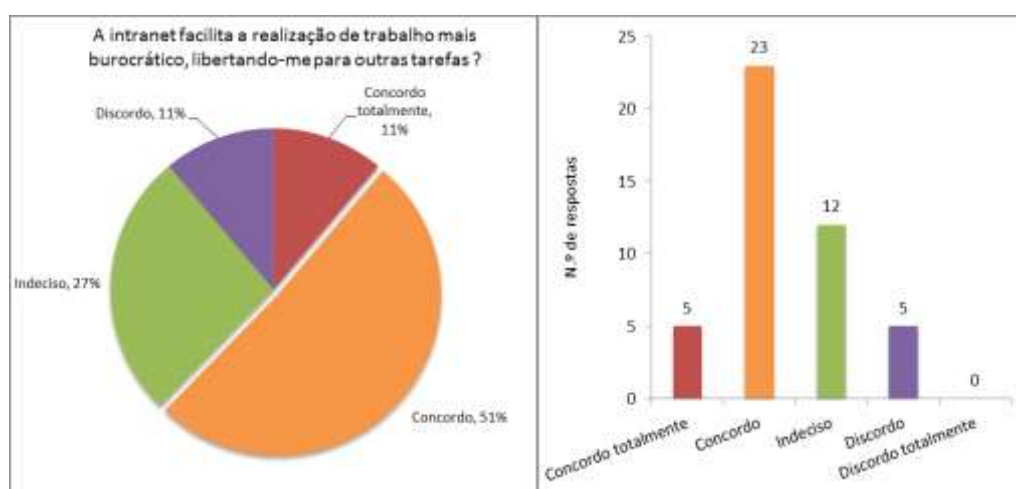
Gráfico 33 – Importância atribuída à intranet (Otimizar)



Fonte: Elaboração própria

Na alínea nº 5, “**Considero que a intranet facilita a realização de trabalho mais burocrático, libertando-me para outras tarefas**” revela que 51% dos inquiridos “**concorda**” e 11% “concorda totalmente” com a afirmação. Não têm opinião formada, “indeciso” 27%. No lado oposto 11% de respostas em “discordo” e não obtivemos respostas no “discordo totalmente” como podemos observar no (gráfico 34).

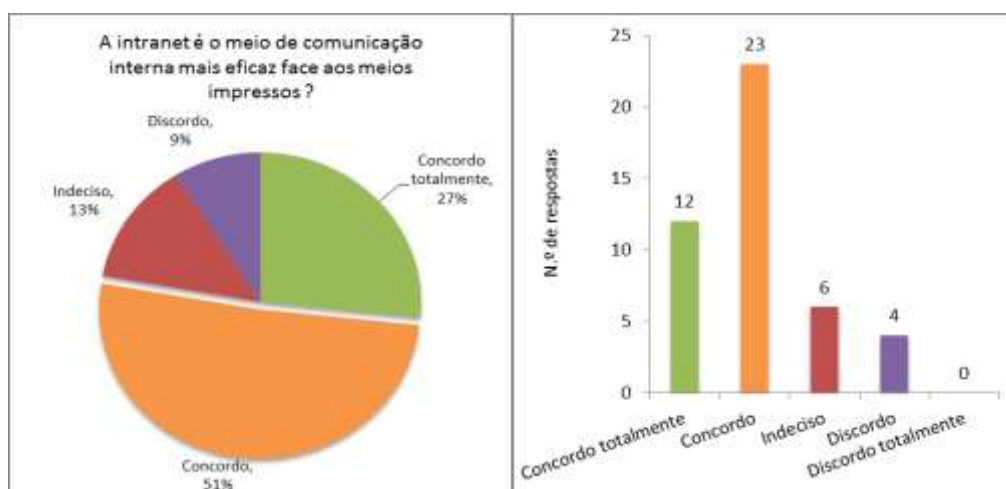
Gráfico 34 – Importância atribuída à intranet (Facilita)



Fonte: Elaboração própria

Quanto à alínea nº 6, “Considero que a intranet é o meio de comunicação interna mais eficaz face aos meios impressos” **51%** dos inquiridos “**concorda**” e **27%** “concorda totalmente” com esta opção. Registam-se **9%** que não têm opinião formada, “indeciso”. Do lado oposto **9%** “discordam” e não há registos “discordo totalmente” (ver gráfico35).

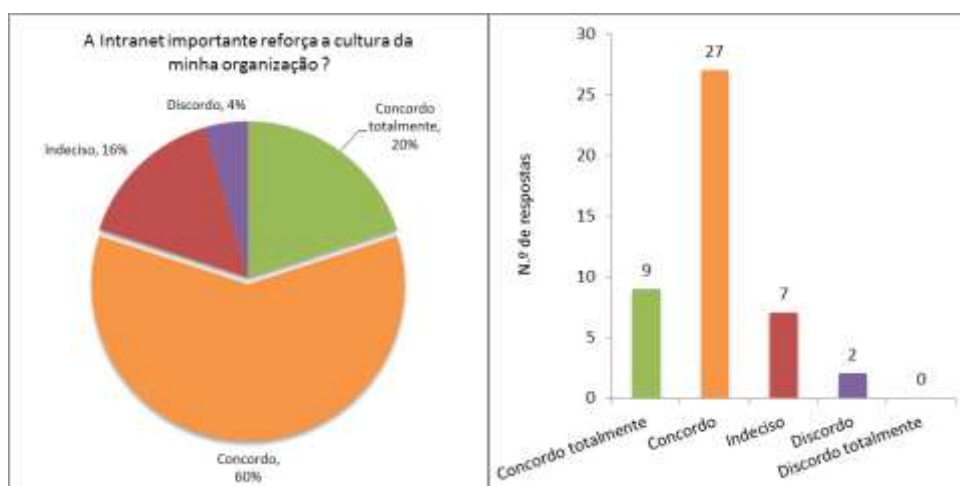
Gráfico 35 – Importância atribuída à intranet (Eficácia)



Fonte: Elaboração própria

Na última alínea “**Considero que a intranet reforça a cultura da minha organização**”, **60%** dos inquiridos “**concorda**” com esta consideração e **20%** “concorda totalmente”. São **16%** os que não têm opinião formada, “indeciso”. Do lado oposto **4%** “discordo” e sem registo de respostas “discordo totalmente” (ver gráfico36).

Gráfico 36 – Importância atribuída à intranet (Reforça)



Fonte: Elaboração própria

A partir da análise realizada conclui-se que de facto a Comunicação Interna é um aspeto importante e através da intranet gera satisfação das necessidades de informação dos colaboradores do INA.

- **Análise dos dados referente à expectativa sobre a *intranet* INA**

Na pergunta dez, e a partir desta até à nº17 os inquiridos vão manifestar-se relativamente aos conteúdos atualmente disponibilizados na página da *intranet* INA. Consideramos a análise dos dados obtidos através das respostas às questões colocadas destinadas a confirmar a **terceira e última hipótese** deste estudo:

“A intranet preenche as expectativas dos colaboradores do INA”.

Na décima pergunta, numa escala de “muito mau”, “mau”, “razoável”, “bom” e “muito bom”, colocou-se a seguinte questão: - **No geral, como classifica a intranet do INA quanto às sete alíneas do quadro nº 15?**

Quadro 27 – Avaliação Geral da *intranet* do INA

Nº	Alíneas da pergunta nº10	Escala		
			Nº	%
1	Página de entrada (home page).	Muito Mau	1	2%
		Mau	3	7%
		Razoável	22	49%
		Bom	15	33%
		Muito Bom	4	9%
2	Organização de conteúdos.	Muito Mau	1	2%
		Mau	9	20%
		Razoável	16	36%
		Bom	14	31%
		Muito Bom	5	11%
3	Categorias temáticas de conteúdos.	Muito Mau	1	2%
		Mau	4	9%
		Razoável	23	51%
		Bom	14	31%
		Muito Bom	3	7%
4	Rapidez na atualização de informação.	Muito Mau	3	7%
		Mau	11	24%
		Razoável	12	27%
		Bom	13	29%
		Muito Bom	6	13%
		Muito Mau	2	4%
		Mau	5	11%

5	Consigo encontrar o que procuro no menu "pesquisar".	Razoável	22	49%
		Bom	12	27%
		Muito Bom	4	9%
6	Facilidade de navegação.	Muito Mau	0	0%
		Mau	4	9%
		Razoável	24	53%
		Bom	13	29%
		Muito Bom	4	9%
7	Interatividade.	Muito Mau	2	4%
		Mau	6	13%
		Razoável	23	51%
		Bom	11	24%
		Muito Bom	3	7%

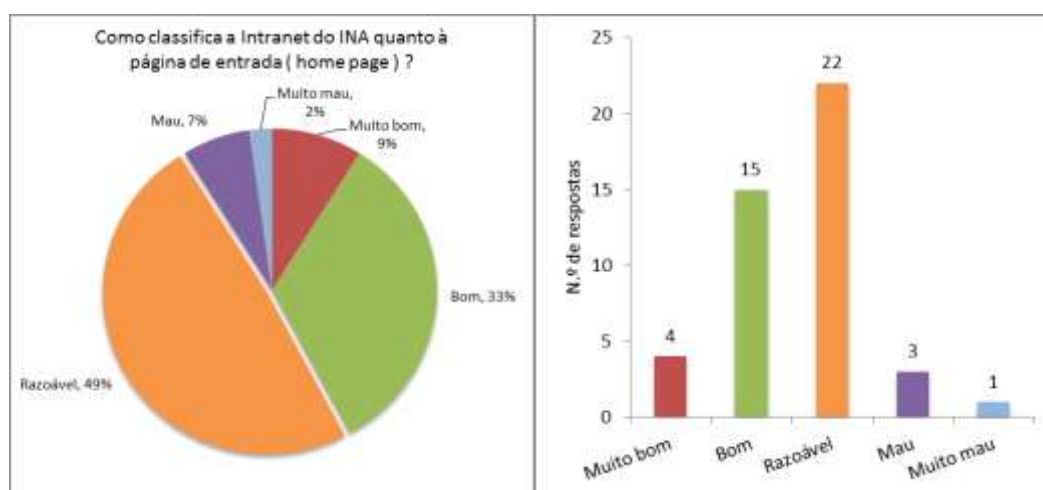
Fonte: Elaboração própria

Na avaliação da *intranet* a percentagem mais favorável incide nas respostas com a classificação de “bom” atribuídas às : “**página de entrada**” **33%**, “**organização de conteúdos**” e “**categorias temáticas de conteúdos**” estas duas últimas ambas com **31%**. Com “razoável”, as percentagens mais elevadas de respostas ocorreram na “**facilidade de navegação**” **53%** seguindo-se com igual percentagem as “**categorias temáticas de conteúdos**” e “**interatividade**” com **51%**.

Como se pode verificar, a pior avaliação verifica-se ao nível da “**rapidez na atualização de informação**” **24%** e na “**organização de conteúdos**” **20%** ambas classificadas com “mau” detendo a maior percentagem de respostas negativas.

Quanto à “página de entrada (*home page*)”, (ver gráfico 37), verificamos que **49%** dos inquiridos consideram a página de entrada “razoável”; **33%** “bom” e **9%** “muito bom”. Por outro lado **7%** considera “mau” e **2%** “muito mau”.

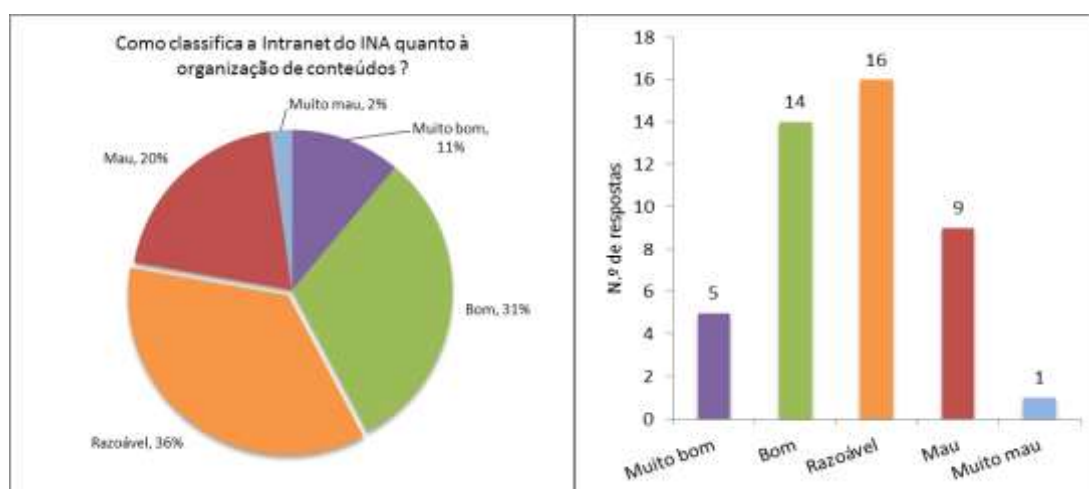
Gráfico 37 - Avaliação geral da Intranet do INA (Home page)



Fonte: Elaboração própria

Na classificação da *Intranet* quanto à : **“Organização de conteúdos”**, (ver gráfico38), verificamos que **36%** dos inquiridos consideram **“razoável”** **31%** “bom” e **11%** “muito bom”. Por outro lado **20%** classificam de “mau” e **2%** de “muito mau”.

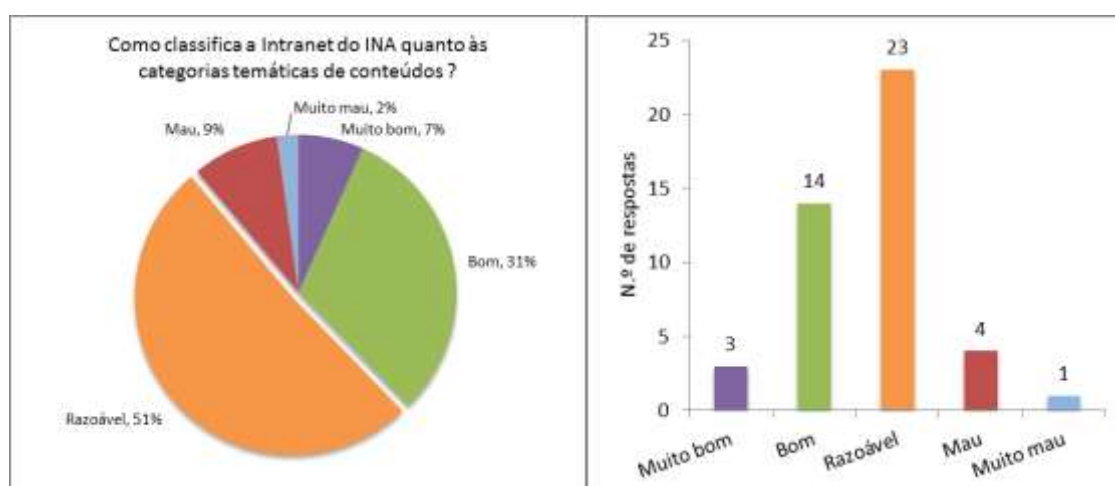
Gráfico 38 - Avaliação geral da Intranet do INA (Organização de conteúdos)



Fonte: Elaboração própria

A classificação da *Intranet* quanto às: **“Categorias temáticas de conteúdos”**, (ver gráfico39), verificamos que **51%** dos inquiridos consideram **“razoável”**; **31%** “bom” e **7%** “muito bom”. Do lado oposto **9%** classificam de “mau” e **2%** de “muito mau”.

Gráfico 39 - Avaliação geral da Intranet do INA (Categorias temáticas)

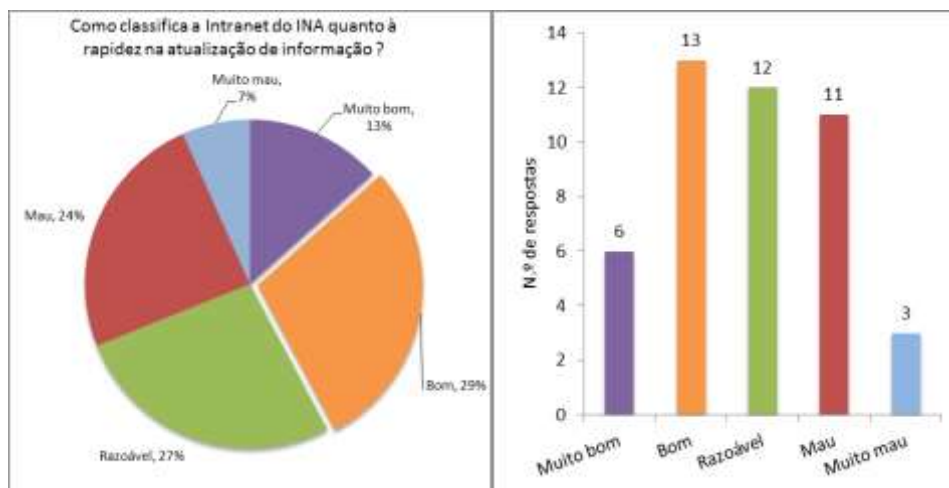


Fonte: Elaboração própria

Ainda relativamente à classificação da *Intranet* quanto à: **“Rapidez na atualização de informação”** (ver gráfico 40), verificamos que **29%** dos inquiridos consideram

“**bom**”; 27% “razoável”; e 13% “muito bom”. Por outro lado 24% classificam de “mau”, 7% de “muito mau”. Ainda que avaliação seja maioritariamente positiva, registou-se neste item a pior classificação atribuída quanto à avaliação geral da *intranet* no INA, sendo um aspeto a ter em linha de conta, atendendo à importância que a revisão de literatura atribui a este aspeto.

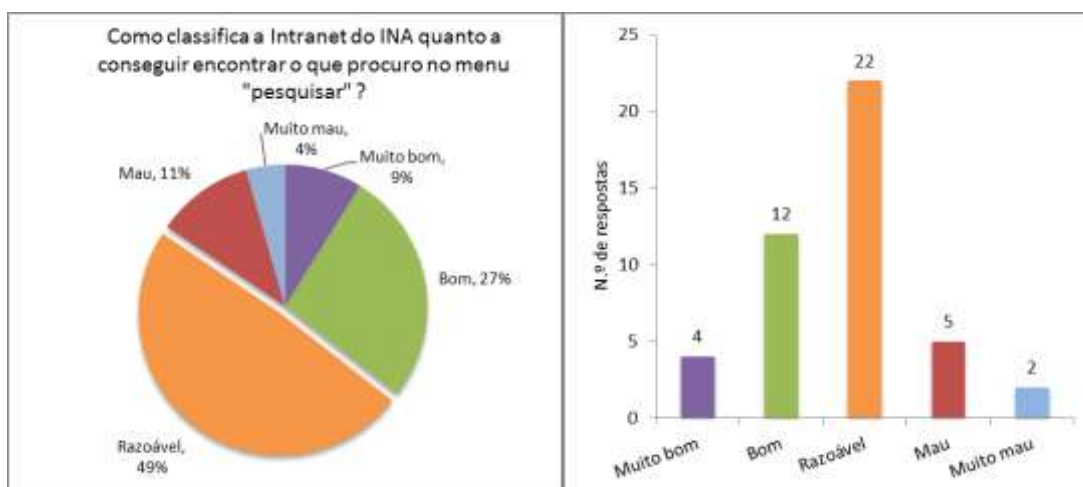
Gráfico 40 - Avaliação geral da Intranet do INA (Atualização)



Fonte: Elaboração própria

Na afirmação “**Consigo encontrar o que procuro no menu *pesquisar***” (ver gráfico 42), verificamos que 49% dos inquiridos consideram “razoável”; 27% “bom” e 9% “muito bom”. Por outro lado 11% classificam de “mau” e 4% de “muito mau”.

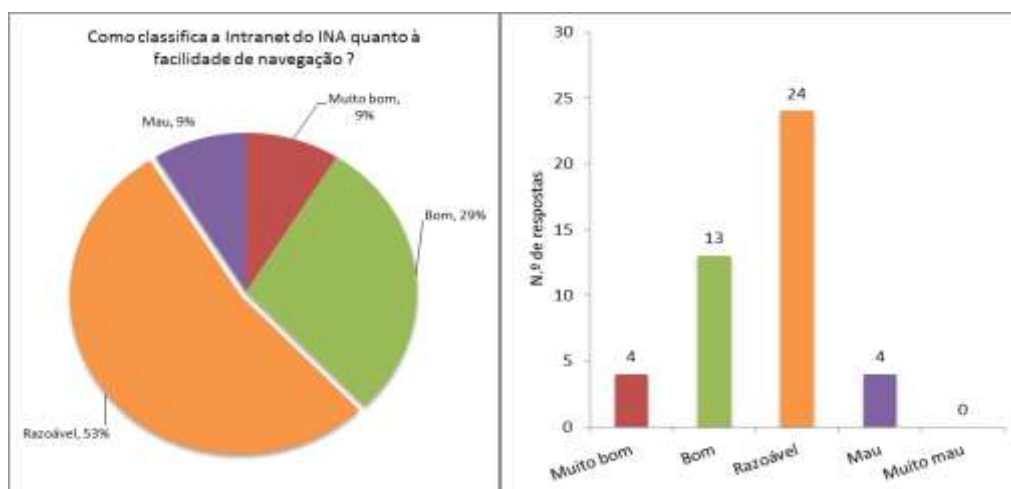
Gráfico 41 - Avaliação geral da Intranet do INA (Pesquisa)



Fonte: Elaboração própria

Na classificação da *Intranet* quanto à: “**Facilidade de navegação**”, verificamos que **53%** dos inquiridos consideram “**razoável**”; **29%** “**bom**” e **9%** “**muito bom**”. Do lado oposto, uma pequena franja de inquiridos exatamente **9%** classifica de “**mau**”, não se obtiveram respostas de “**muito mau**” (ver gráfico 43). As respostas permitem avaliar esta *intranet* como um meio fácil de usar por parte dos colaboradores do INA indo ao encontro da observação previamente realizada.

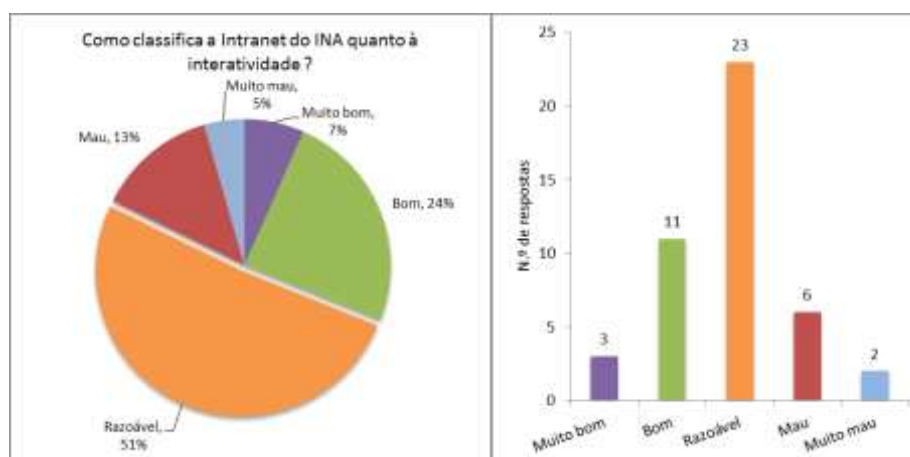
Gráfico 42 - Avaliação geral da Intranet do INA (Navegação)



Fonte: Elaboração própria

Na alínea nº7, relativa à classificação da *Intranet* quanto à: “**Interatividade**” verificamos que a maioria divide a opinião nas avaliações positivas **51%** dos inquiridos consideram “**razoável**” sendo a classe modal; **24%** “**bom**” e **7%** “**muito bom**”. No lado negativo registam-se **13%** que classificam de “**mau**”, e **5%** de “**muito mau**” (ver gráfico 44). Também neste item as respostas validam a observação prévia efetuada.

Gráfico 43 - Avaliação geral da Intranet do INA (Interatividade)



Fonte: Elaboração própria

Na décima primeira pergunta, com quinze alíneas, as respostas dividem-se em “nada importante”, “pouco importante”, “indeciso”, “importante” e “muito importante” (ver quadro28) em relação à seguinte questão:- **Qual o grau de importância que atribui aos conteúdos disponibilizados na Intranet do INA**

Quadro 28 - Grau de importância atribuído aos conteúdos disponibilizados na Intranet do INA.

Nº	Alíneas da pergunta nº11	Escala		
			Nº	%
1	INÍCIO (home Page) Notícias	Nada Importante	0	0%
		Pouco Importante	2	4%
		Indeciso	7	16%
		Importante	29	64%
		Muito Importante	7	16%
2	INÍCIO SIPOC-INA	Nada Importante	0	0%
		Pouco Importante	2	4%
		Indeciso	7	16%
		Importante	27	60%
		Muito Importante	9	20%
3	INÍCIO Centro de suporte	Nada Importante	0	0%
		Pouco Importante	3	7%
		Indeciso	10	22%
		Importante	26	58%
		Muito Importante	6	13%
4	INÍCIO Instrumentos de Gestão	Nada Importante	0	0%
		Pouco Importante	3	7%
		Indeciso	10	22%
		Importante	26	58%
		Muito Importante	6	13%
5	INÍCIO Diário da República	Nada Importante	0	0%
		Pouco Importante	3	7%
		Indeciso	9	20%
		Importante	25	56%

		Muito Importante	8	18%
6	INÍCIO Portal da Assiduidade	Nada Importante	0	0%
		Pouco Importante	1	2%
		Indeciso	4	9%
		Importante	27	60%
		Muito Importante	13	28.9%
7	INÍCIO Gestão das salas	Nada Importante	0	0%
		Pouco Importante	1	2.2%
		Indeciso	13	29%
		Importante	22	49%
		Muito Importante	9	20%
8	INÍCIO Canais INA	Nada Importante	1	2%
		Pouco Importante	2	4%
		Indeciso	12	27%
		Importante	27	60%
		Muito Importante	3	7%
9	INAC Siadap, SGR, SGF; SIPEC, Gestão de Projetos.	Nada Importante	2	4%
		Pouco Importante	2	4%
		Indeciso	13	29%
		Importante	24	53%
		Muito Importante	4	9%
10	RECURSOS Recursos Humanos	Nada Importante	1	2%
		Pouco Importante	1	2%
		Indeciso	8	18%
		Importante	25	56%
		Muito Importante	10	22%
11	SÍTIOS DO INA	Nada Importante	0	0%
		Pouco Importante	2	4%
		Indeciso	11	24%
		Importante	22	49%
		Muito Importante	10	22%
12	MULTIMÉDIA Galeria de eventos	Nada Importante	0	0%
		Pouco Importante	1	2%
		Indeciso	8	18%
		Importante	28	62%
		Muito Importante	8	18%
13	UTILIDADES Informações úteis aos colaboradores	Nada Importante	1	2%
		Pouco Importante	1	2%
		Indeciso	9	20%
		Importante	26	58%
		Muito Importante	8	18%
14	AJUDA	Nada Importante	0	0%
		Pouco Importante	1	2%
		Indeciso	11	24%
		Importante	23	51%
		Muito Importante	10	22%
15	CONTACTOS	Nada Importante	0	0%
		Pouco Importante	0	0%
		Indeciso	5	11%
		Importante	18	40%
		Muito Importante	22	49%

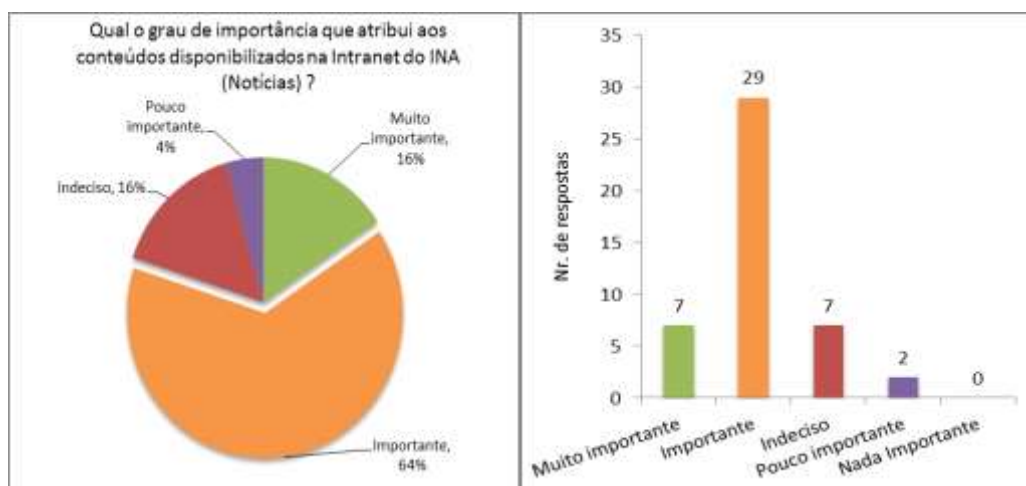
Fonte: Elaboração própria

Na pergunta nº11 sobre o grau de importância atribuído aos conteúdos disponibilizados na Intranet do INA, para as quinze alíneas, verificamos que a maior percentagem de repostas incidiu em “importante” seguido de “indeciso” e “muito importante” em todas as opções dadas.

As percentagens mais elevadas de respostas como “importante” ocorreram no conteúdo “Notícias” **64%**, na “Multimédia” **62%**, “Portal da Assiduidade” e “Canais INA” ambos com **60%**. Como “muito importante”, destaque para o conteúdo “contactos” **49%**. As percentagens mais elevadas de respostas “indecisas” ocorrem “gestão das salas” e “Siadap, SGR, SGF; SIPEC, Gestão de Projetos” com idêntica percentagem **29%**, seguido de “canais INA” com **27%**. Como “pouco importante”, a percentagem de respostas varia entre os **0% - 7%** como “nada importante” a percentagem de respostas situa-se entre **0% - 4%**.

Logo na primeira alínea, no que concerne ao grau de importância atribuído aos conteúdos disponibilizados na *Intranet* do INA em “**Notícias**”, constatamos no lado positivo **64%** dos inquiridos consideram “importante” e **16%** “muito importante”, são, também, **16%** os que não têm opinião formada, “indeciso”. Do lado oposto, apenas **4%** afirmam considerar “pouco importante” e sem registo de respostas “nada importante” como podemos constatar no gráfico44.

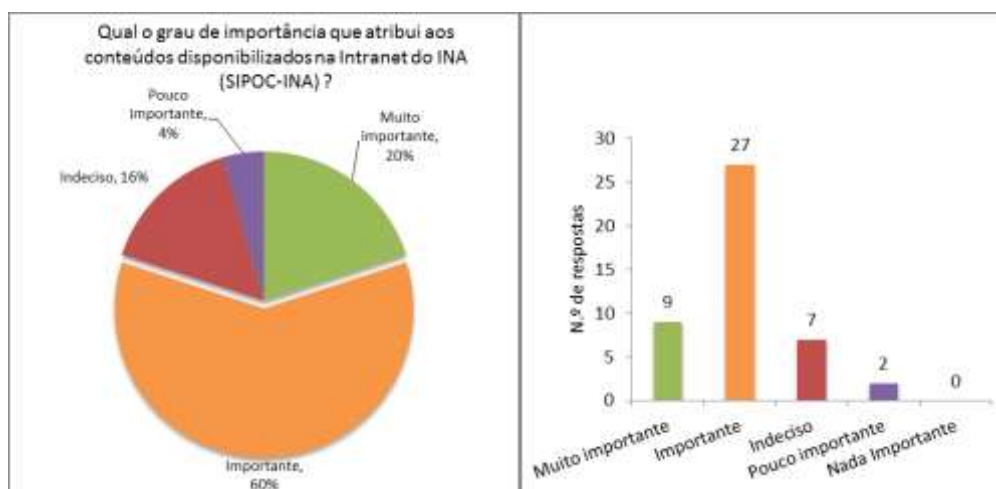
Gráfico 44 - Grau de importância atribuído aos conteúdos disponibilizados na *Intranet* (Notícias).



Fonte: Elaboração própria

Quanto à importância que os respondentes atribuem ao “**SIPOC-INA**” verificamos que **60%** dos inquiridos atribuem o grau “importante” e **20%** “muito importante”. Não têm opinião formada, “indeciso” **16%**. Do lado oposto apenas **4%** considera “pouco importante” e **0%** “nada importante” (ver gráfico45).

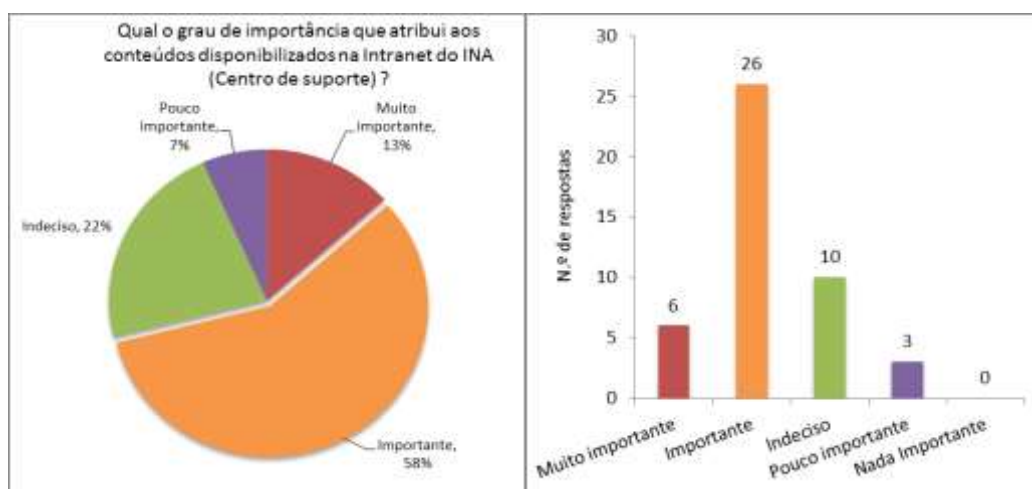
Gráfico 45 - Grau de importância atribuído aos conteúdos disponibilizados na *Intranet* - (SIPOC- INA).



Fonte: Elaboração própria

Quanto à importância atribuída ao “**Centro de suporte**” **58%** dos inquiridos respondeu “**importante**” e **13%** “**muito importante**”. Não têm opinião formada, “**indeciso**” **22%**. Do lado oposto **7%** considera “**pouco importante**”, não se assinala nenhuma resposta “**nada importante**” (ver gráfico46).

Gráfico 46 - Grau de importância atribuído aos conteúdos disponibilizados na *Intranet* do INA - (Centro de suporte)

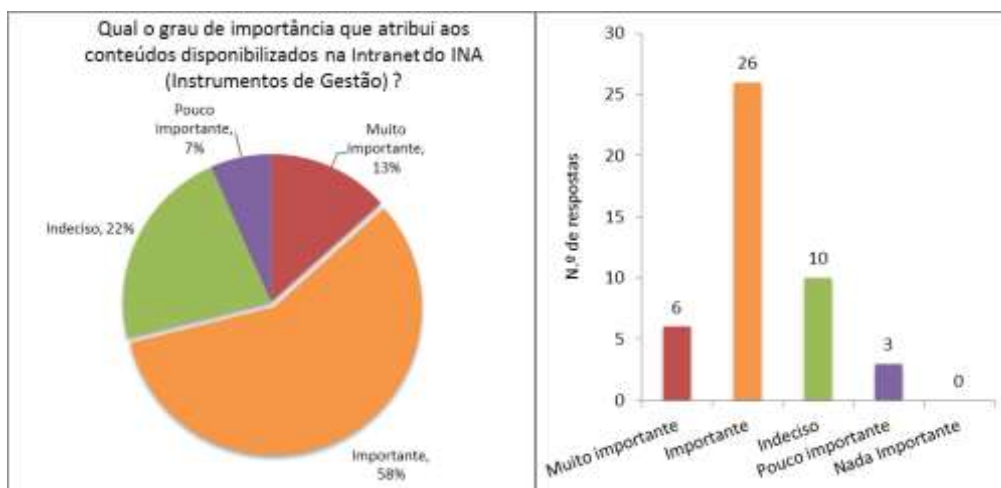


Fonte: Elaboração própria

Na importância atribuída a “**Instrumentos de Gestão**” (ver gráfico47) constatamos idênticos resultados aos obtidos na alínea anterior, **58%** dos inquiridos consideram

“importante” e 13% “muito importante”; não têm opinião formada, “indeciso” 22%. Do lado oposto 7% “pouco importante” e 0% “nada importante”.

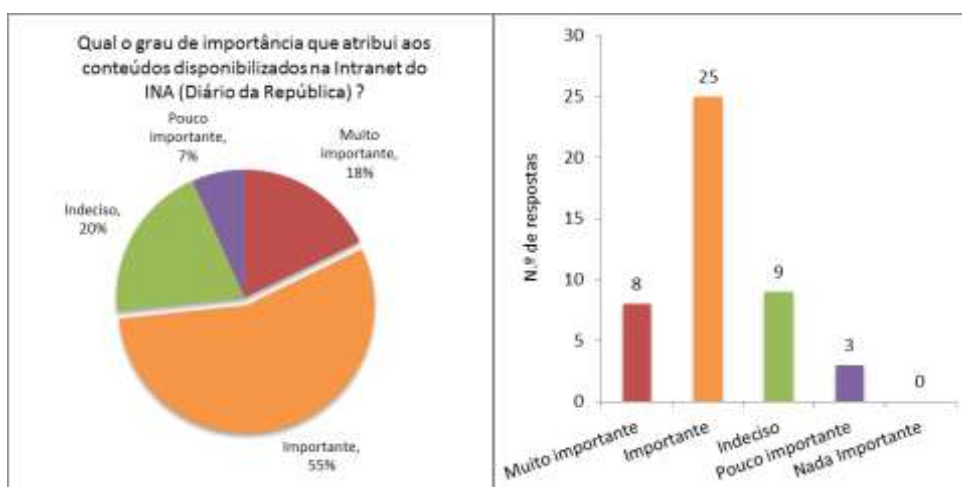
Gráfico 47 - Grau de importância atribuído aos conteúdos disponibilizados na *Intranet* - (Instrumentos de Gestão)



Fonte: Elaboração própria

A importância atribuída ao **“Diário da República”** (ver gráfico 48) é de 55% de respostas **“importante”** e 18% “muito importante”. Não têm opinião formada, “indeciso” 20%. Do lado oposto 7% consideram “pouco importante” e ninguém considera “nada importante”.

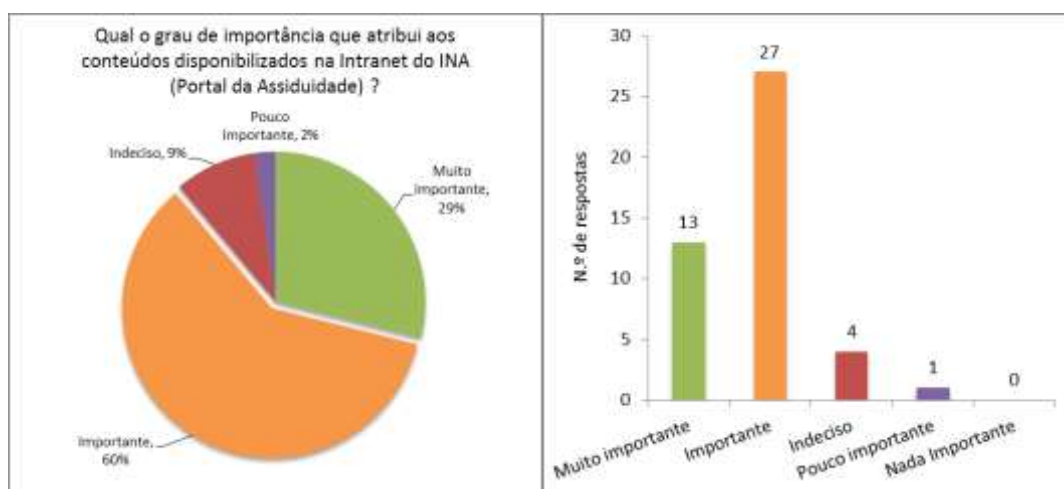
Gráfico 48 - Grau de importância atribuído aos conteúdos disponibilizados na *Intranet* - (Diário da República)



Fonte: Elaboração própria

O “**Portal da Assiduidade**” apresenta valores muito positivos **60%** dos inquiridos considera “**importante**” e **29%** “**muito importante**”. É neste conteúdo que se verifica a percentagem mais baixa de indecisos **9%**. Do lado oposto apenas **2%** classifica de “pouco importante” ausência de respostas “nada importante” (ver gráfico49).

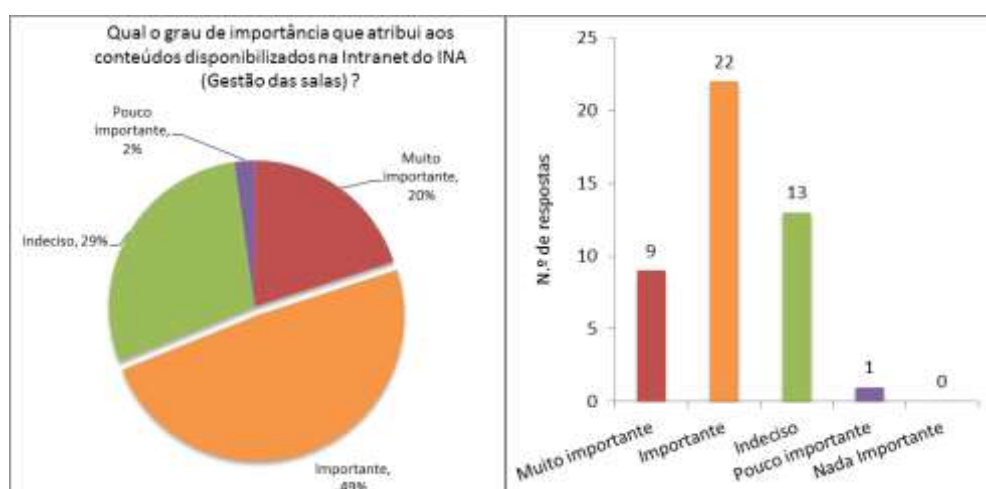
Gráfico 49 - Grau de importância atribuído aos conteúdos disponibilizados na *Intranet* - (Portal da Assiduidade)



Fonte: Elaboração própria

Na importância atribuída ao conteúdo “**Gestão das salas**” (ver gráfico50) **49%** dos inquiridos considera “**importante**” e **20%** “**muito importante**”. Não têm opinião formada, “**indeciso**” **29%**. Do lado oposto **2%** considera “pouco importante” e 0% “nada importante”.

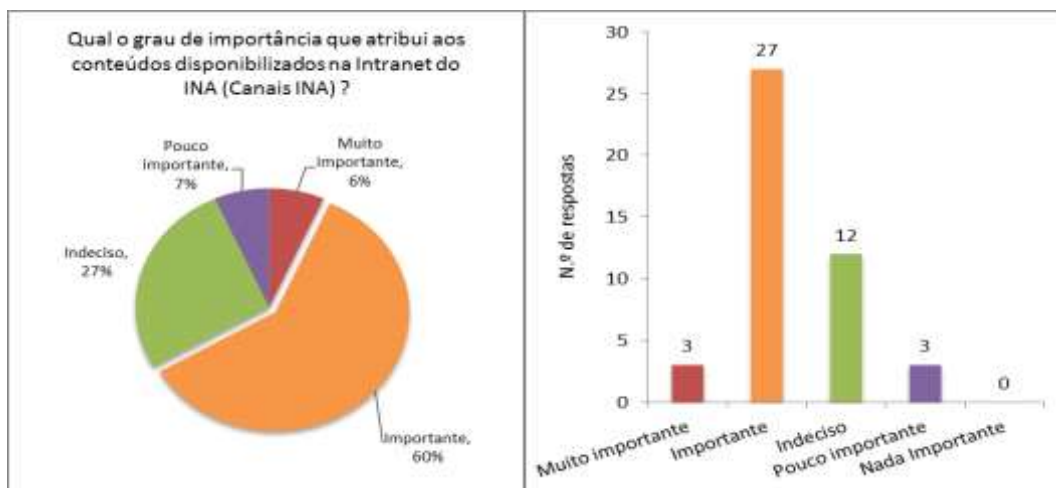
Gráfico 50 - Grau de importância atribuído aos conteúdos disponibilizados na *Intranet* - (Gestão das salas)



Fonte: Elaboração própria

Na pergunta nº11, quanto à importância atribuída a “**Canais INA**” (ver gráfico51) verificamos que **60%** dos inquiridos consideram “**importante**” e **6%** “**muito importante**”. Não têm opinião formada, “**indeciso**” **27%**. Do lado oposto **7%** consideram “**pouco importante**” e (0%) “**nada importante**”.

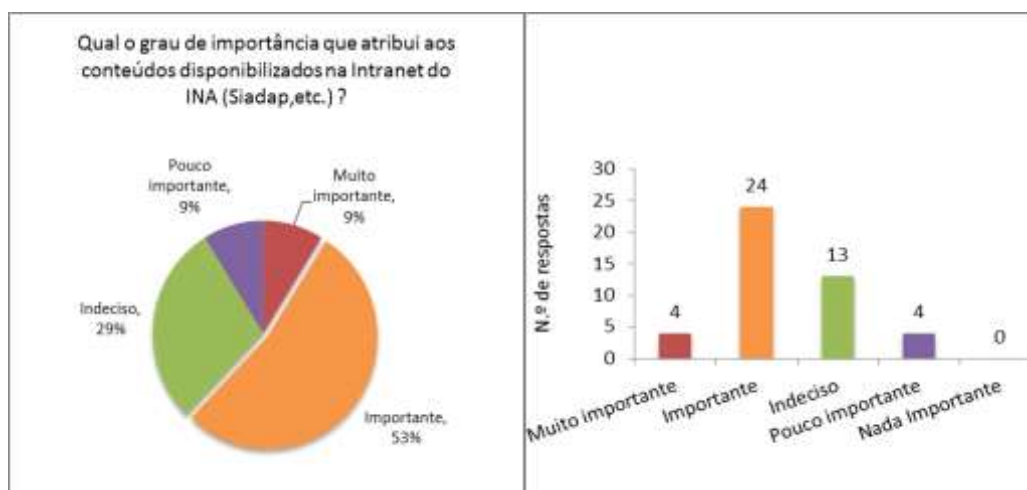
Gráfico 51 - Grau de importância atribuído aos conteúdos disponibilizados na Intranet - (Canais INA).



Fonte: Elaboração própria

Quanto à importância atribuída ao “**Siadap, SGR, SGF; SIPEC, Gestão de Projetos**” atendendo ao gráfico 52 verificamos que **53%** dos inquiridos consideram “**importante**” e **9%** “**muito importante**”. Não têm opinião formada, “**indeciso**” **29%**. Do lado oposto **9%** consideram “**pouco importante**” e **0%** respostas “**nada importante**”.

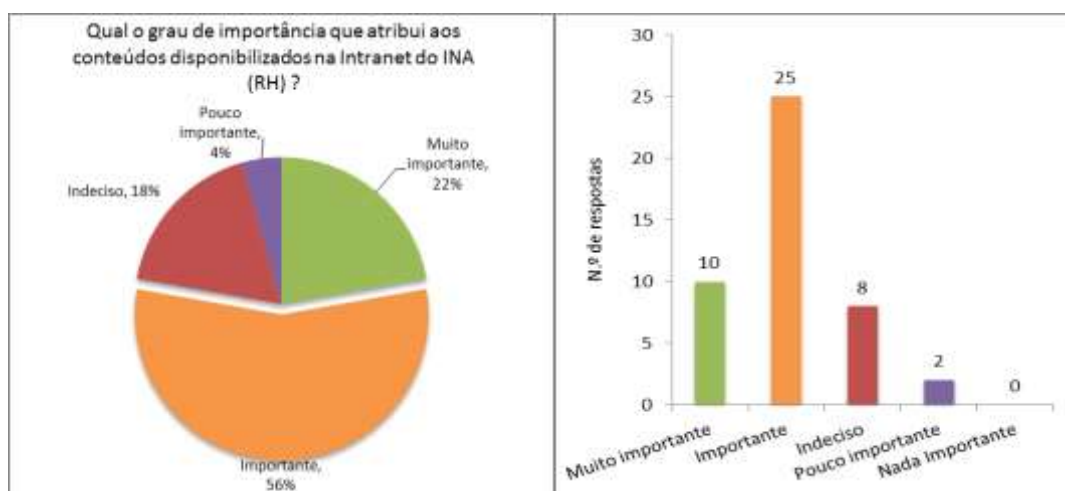
Gráfico 52 - Grau de importância atribuído aos conteúdos disponibilizados na Intranet - (Siadap, SGR, SGF; SIPEC, Gestão de Projetos).



Fonte: Elaboração própria

Na importância atribuída a **“Recursos Humanos”** (ver gráfico53) verificamos as seguintes percentagens: **56%** dos inquiridos consideram **“importante”** e **22%** **“muito importante”**. Revelam não ter opinião formada, **“indecisos” 18%**. Do lado oposto, regista-se **4%** de respostas **“pouco importante”** e **0%** **“nada importante”**.

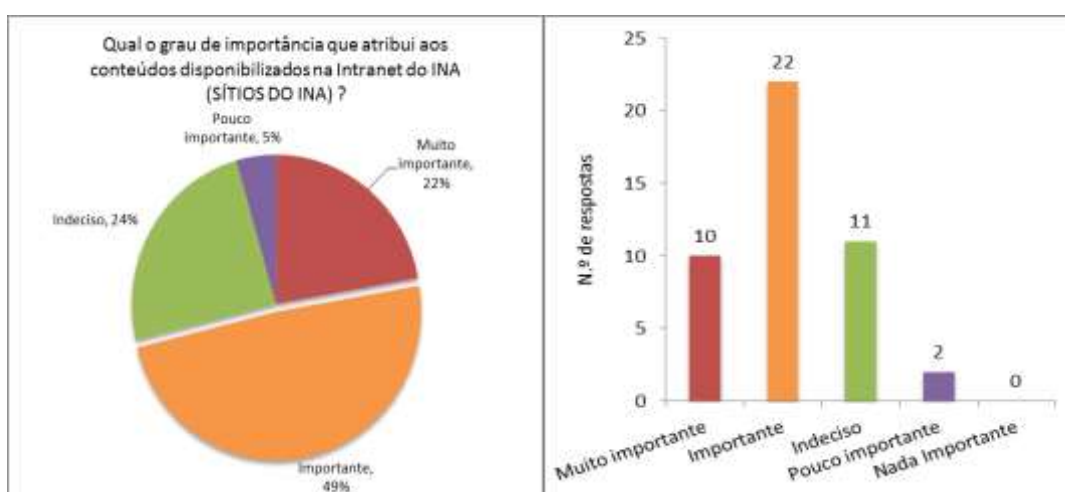
Gráfico 53 - Grau de importância atribuído aos conteúdos disponibilizados na *Intranet* - (Recursos Humanos).



Fonte: Elaboração própria

Quanto à importância atribuída aos conteúdos disponibilizados em **“Sítios do INA”** (ver gráfico54) verificamos que **49%** dos inquiridos consideram **“importante”** e **22%** **“muito importante”**. Não têm opinião formada, **“indeciso” 24%**. Do lado oposto **5%** consideram **“pouco importante”** e **0%** **“nada importante”**.

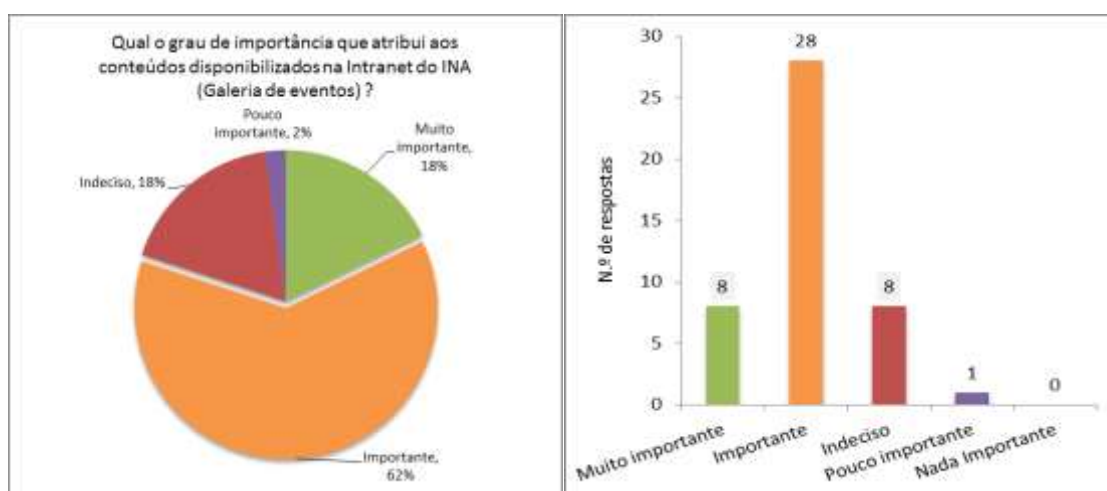
Gráfico 54 - Grau de importância atribuído aos conteúdos disponibilizados na *Intranet* - (Sítios do INA).



Fonte: Elaboração própria

Quanto à importância atribuída aos conteúdos disponibilizados em “**Galeria de eventos**” (ver gráfico 55) verificamos que **62%** dos inquiridos consideram “**importante**” e **18%** “**muito importante**”. Não têm opinião formada, “**indeciso**” **18%**, ou seja, igual percentagem “**muito importante**” para esta opção. Do polo negativo apenas se registam **2%** de respostas “**pouco importante**”.

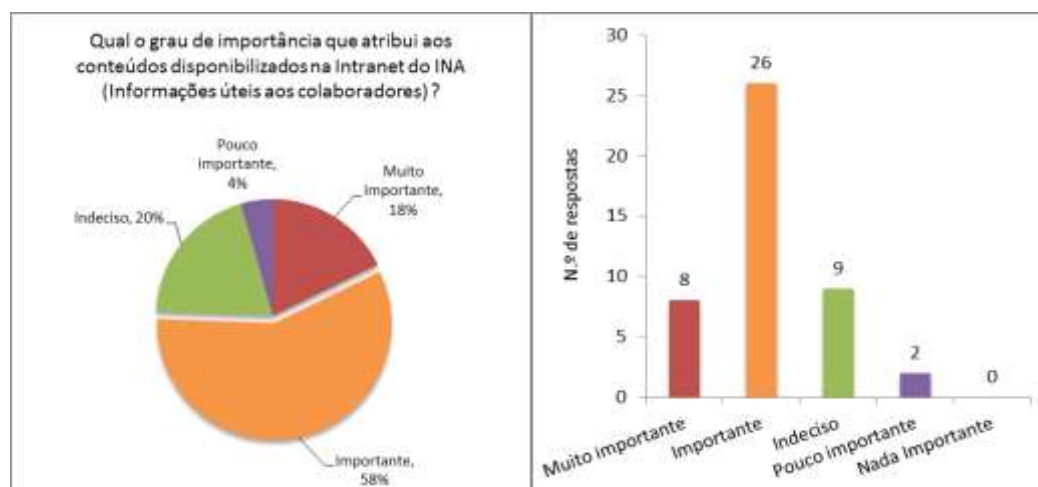
Gráfico 55 - Grau de importância atribuído aos conteúdos disponibilizados na *Intranet* - (Galeria de eventos).



Fonte: Elaboração própria

Na importância atribuída aos conteúdos disponibilizados em “**Informações úteis aos colaboradores**” (ver gráfico 56) verificamos que **58%** dos inquiridos consideram “**importante**” e **18%** “**muito importante**”. Não têm opinião formada, “**indeciso**” **20%**. Apenas **4%** de respostas negativas de “**pouco importante**”.

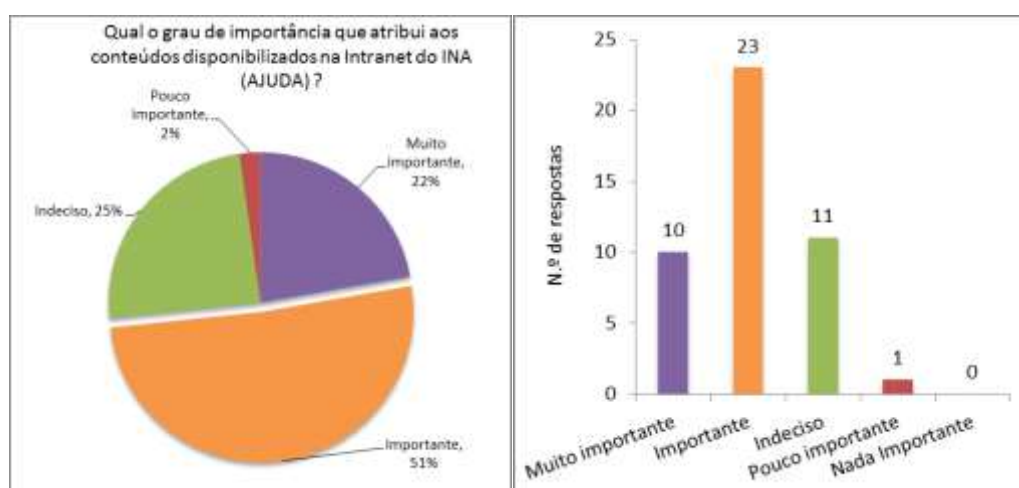
Gráfico 56 - Grau de importância atribuído aos conteúdos disponibilizados na *Intranet* - (Informações úteis aos colaboradores).



Fonte: Elaboração própria

Na pergunta nº11, quanto à importância atribuída aos conteúdos disponibilizados em “Ajuda” (ver gráfico57) verificamos que **51%** dos inquiridos consideram “**importante**” e **22%** “**muito importante**”. Não têm opinião formada, “**indeciso**” **25%**. Do lado oposto, sem expressão apenas **2%** responde “**pouco importante**”.

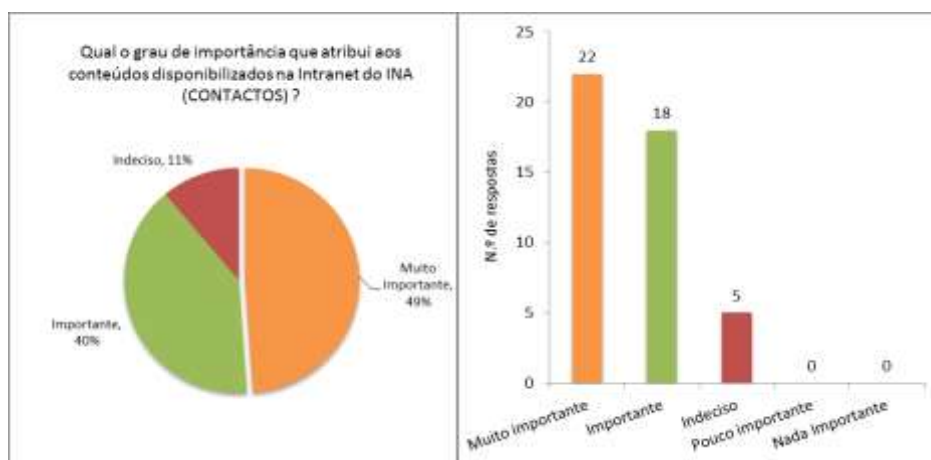
Gráfico 57 - Grau de importância atribuído aos conteúdos disponibilizados na *Intranet* - (Ajuda).



Fonte: Elaboração própria

No grau de importância atribuído a “**Contactos**” (no gráfico58) verificamos que **49%** dos inquiridos consideram “**muito importante**” e **40%** “**importante**”. Não têm opinião formada, “**indeciso**” **11%**. Não se obtiveram respostas negativas.

Gráfico 58 - Grau de importância atribuído aos conteúdos disponibilizados na Intranet - (Contactos)



Fonte: Elaboração própria

Na décima segunda pergunta, com quinze alíneas (quadro 29) colocou-se a seguinte questão:

- Dos conteúdos que a intranet do INA disponibiliza, quais os que acede com mais frequência?

Quadro 29 - Conteúdos mais acedidos na Intranet

Nº	Alíneas da pergunta nº12	Escala		
			Nº	%
1	INÍCIO (home Page) Notícias	Nunca	1	2%
		Raramente	7	16%
		Às Vezes	22	49%
		Muitas Vezes	13	29%
		Sempre	2	4%
2	INÍCIO SIPOC-INA	Nunca	1	2%
		Raramente	8	18%
		Às Vezes	13	29%
		Muitas Vezes	15	33%
		Sempre	8	18%
3	INÍCIO Centro de suporte	Nunca	3	7%
		Raramente	13	29%
		Às Vezes	20	44%
		Muitas Vezes	7	16%
		Sempre	2	4%
4	INÍCIO Instrumentos de Gestão	Nunca	5	11%
		Raramente	11	24%
		Às Vezes	24	53%
		Muitas Vezes	5	11%
		Sempre	0	0%
		Nunca	5	11%
		Raramente	11	24%
		Às Vezes	20	44%

	INÍCIO Diário da República	Muitas Vezes	7	16%
		Sempre	2	4%
6	INÍCIO Portal da Assiduidade	Nunca	0	0%
		Raramente	4	9%
		Às Vezes	12	27%
		Muitas Vezes	19	42%
		Sempre	10	22%
7	INÍCIO Gestão das salas	Nunca	11	24%
		Raramente	15	33%
		Às Vezes	10	22%
		Muitas Vezes	5	11%
		Sempre	4	9%
8	INÍCIO Canais INA	Nunca	8	18%
		Raramente	18	40%
		Às Vezes	15	33%
		Muitas Vezes	2	4%
		Sempre	2	4%
9	INAC Siadap, SGR, SGF; SIPEC, Gestão de Projetos.	Nunca	11	24%
		Raramente	18	40%
		Às Vezes	6	13%
		Muitas Vezes	9	20%
		Sempre	1	2%
10	RECURSOS Recursos Humanos	Nunca	7	16%
		Raramente	15	33%
		Às Vezes	16	36%
		Muitas Vezes	6	13%
		Sempre	1	2%
11	SÍTIOS DO INA	Nunca	5	11%
		Raramente	11	24%
		Às Vezes	18	40%
		Muitas Vezes	6	13%
		Sempre	5	11%
12	MULTIMÉDIA Galeria de eventos	Nunca	1	2%
		Raramente	14	31%
		Às Vezes	23	51%
		Muitas Vezes	6	13%
		Sempre	1	2%
13	UTILIDADES Informações úteis aos colaboradores	Nunca	4	9%
		Raramente	6	20%
		Às Vezes	23	51%
		Muitas Vezes	8	18%
		Sempre	1	2%
14	AJUDA	Nunca	8	18%
		Raramente	17	38%
		Às Vezes	11	24%
		Muitas Vezes	7	16%
		Sempre	2	4%
15	CONTACTOS	Nunca	0	0%
		Raramente	3	7%
		Às Vezes	8	18%
		Muitas Vezes	17	38%
		Sempre	17	38%

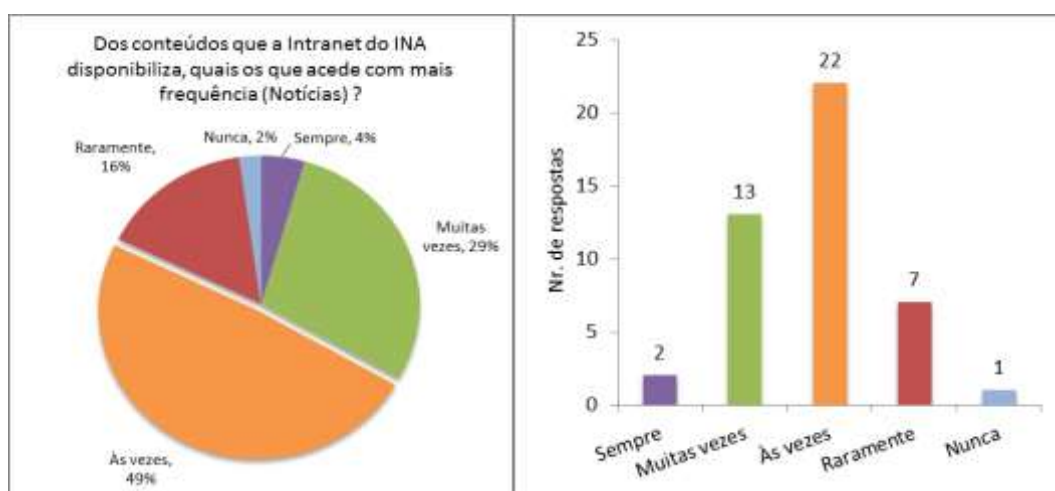
Fonte: Elaboração própria

Nas respostas obtidas sobre a frequência de acesso aos conteúdos que a *Intranet* do INA disponibiliza, os resultados obtidos (ver quadro 29) dividem-se em “sempre”, “muitas vezes”, “às vezes”, “raramente” e “nunca”. As percentagens mais elevadas

situam-se na resposta “às vezes” **53%** em “**Instrumentos de Gestão**”; e com **51%** na “**Galeria De Eventos**” e “**Informações Úteis aos Colaboradores**” .

Na pergunta nº12, quanto aos “conteúdos disponibilizados na *intranet* acedidos com mais frequência” na alínea “**Notícias**” podemos observar no gráfico59, que **49%** dos inquiridos acedem “às vezes”; **29%** “muitas vezes”; **16%** “raramente” e **4%** acedem “sempre”. Do lado oposto apenas **2%** responde “nunca” aceder a este conteúdo.

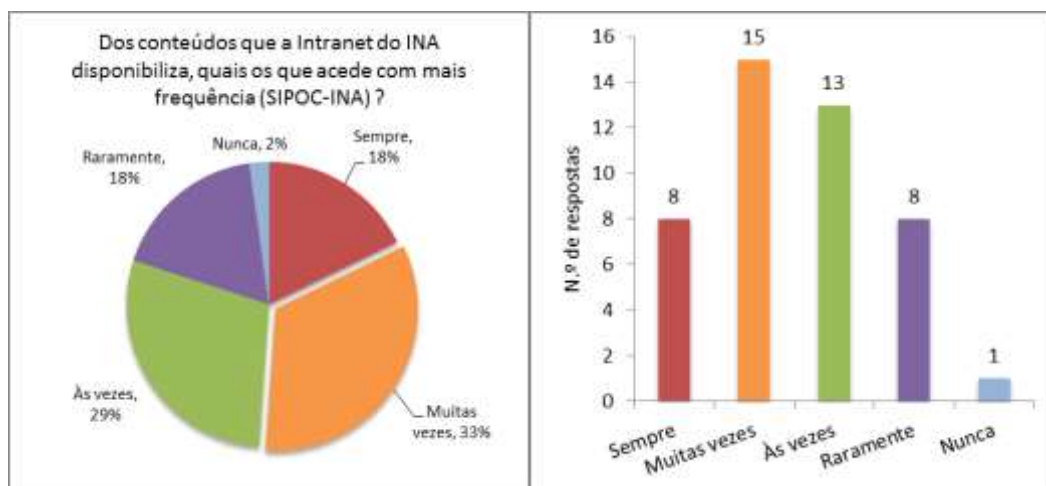
Gráfico 59 - Conteúdos mais acedidos na *Intranet* - (Notícias)



Fonte: Elaboração própria

Na alínea 2, “**SIPOC-INA**” observamos (gráfico 61) que **33%** dos inquiridos acedem “**muitas vezes**”; **29%** “às vezes”; “raramente” e “sempre” ambas com **18%**. Do lado oposto apenas **2%** responde “nunca” aceder a esta opção.

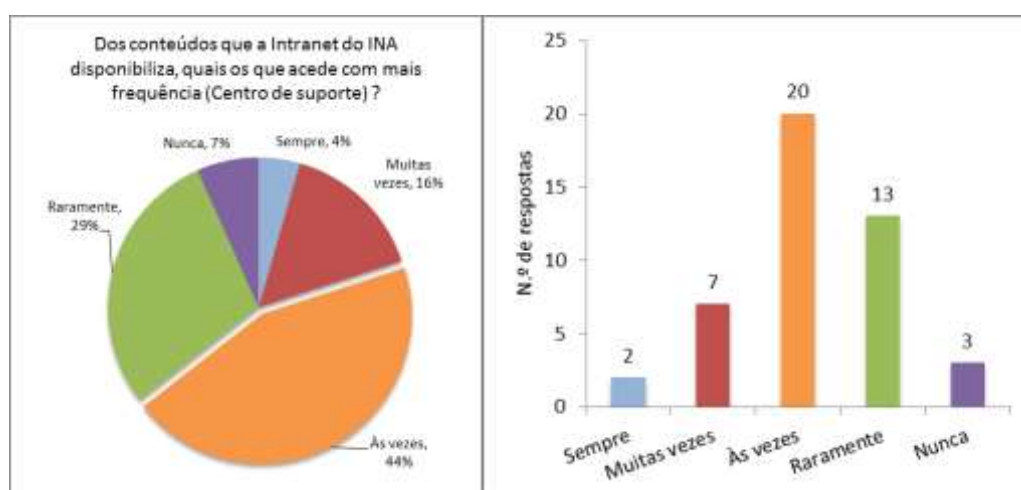
Gráfico 60 - Conteúdos mais acedidos na Intranet - (SIPOC-INA)



Fonte: Elaboração própria

No acesso ao “**Centro de suporte**” constatamos no gráfico61 que **44%** dos inquiridos respondem “às vezes”; **29%** “raramente”; **16%** “muitas vezes” e **4%** “sempre”. Do lado oposto (7%) respondem que “nunca” acedem ao “Centro de suporte”

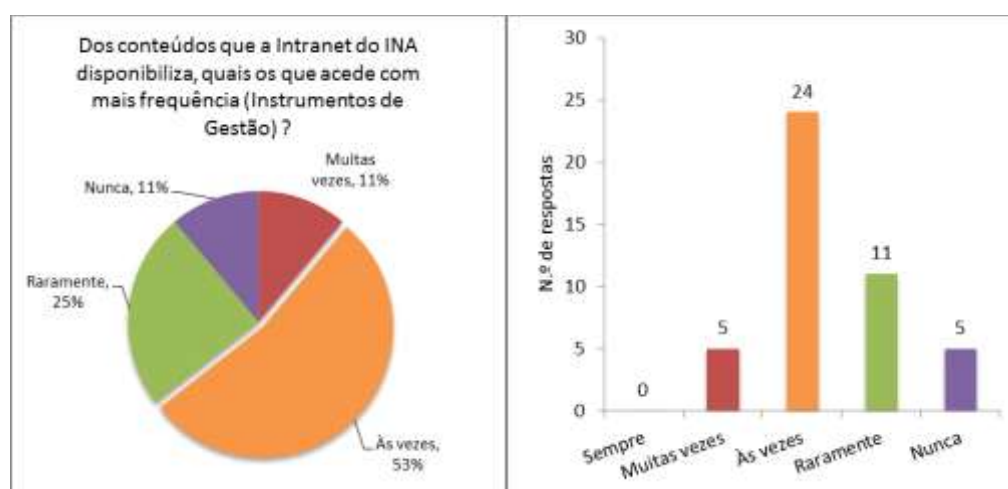
Gráfico 61 - Conteúdos mais acedidos na *Intranet* - (Centro de suporte)



Fonte: Elaboração própria

Quanto ao acesso verificado aos “**Instrumentos de Gestão**” ver gráfico62, a maioria dos inquiridos **53%** responde que acede “às vezes”; **25%** “raramente”; **11%** “muitas vezes” e **11%** responde que “nunca” acede a este conteúdo. Por seu lado não se encontram resultados de “sempre”.

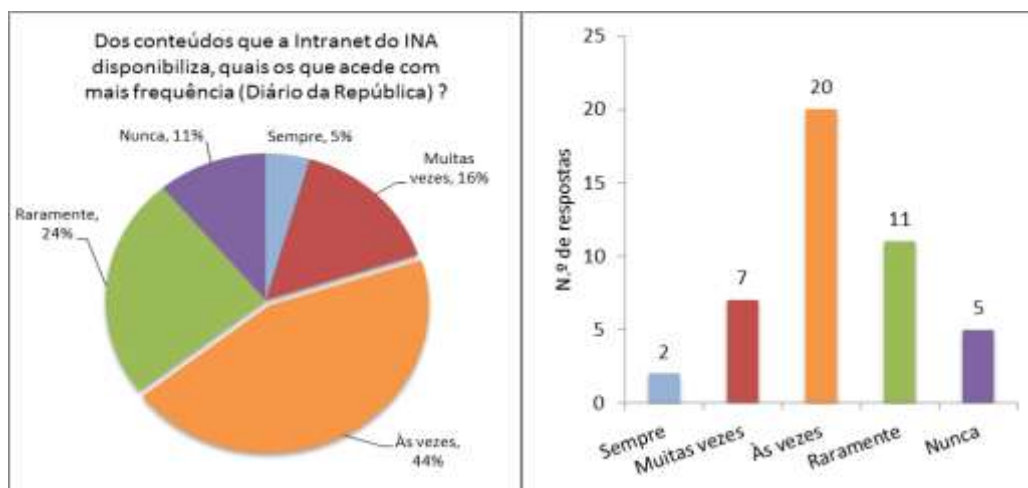
Gráfico 62 - Conteúdos mais acedidos na Intranet - (Instrumentos de Gestão)



Fonte: Elaboração própria

Nas respostas quanto à frequência de acesso ao “**Diário da República**” **44%** dos inquiridos afirma que acede “**às vezes**”; **24%** “**raramente**”; **16%** “**muitas vezes**” e só **5%** acedem “**sempre**”. Do lado oposto **11%** responde que “**nunca**” acede ao “**Diário da República**” (ver gráfico63).

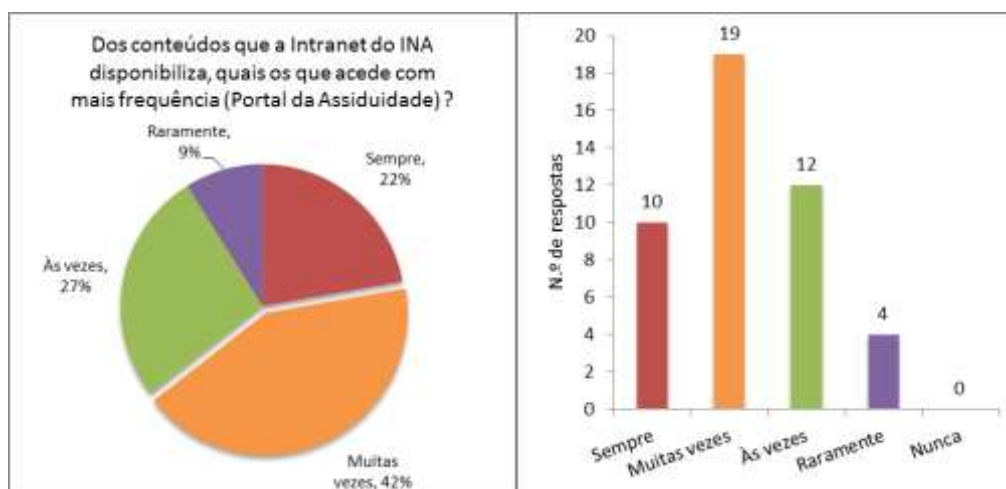
Gráfico 63 - Conteúdos mais acedidos na *Intranet* - (Diário da República)



Fonte: Elaboração própria

O acesso ao “**Portal da Assiduidade**” é feito por **42%** dos inquiridos “**muitas vezes**”; **27%** “**às vezes**”; **22%** “**sempre**” e **9%** “**raramente**”. Não existem respostas “**nunca**” (ver gráfico 64).

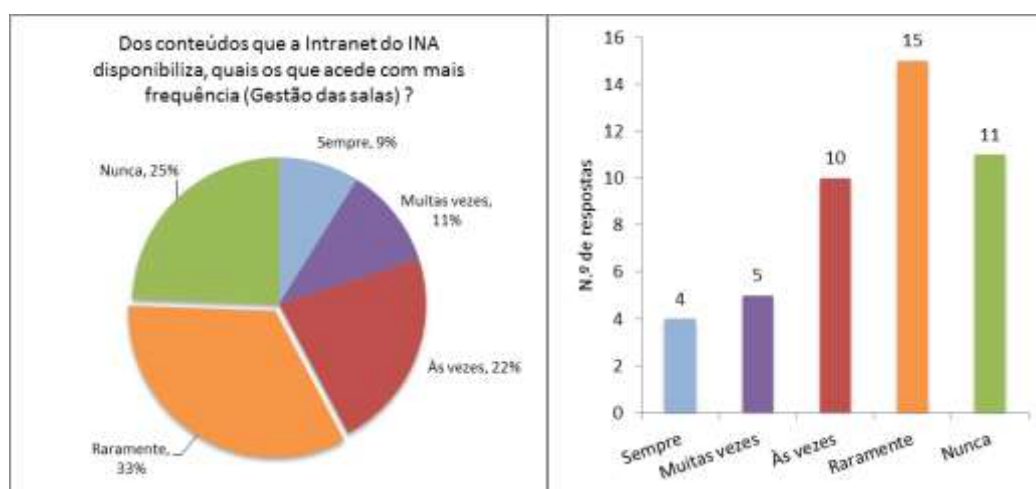
Gráfico 64 - Conteúdos mais acedidos na *Intranet* - (Portal da Assiduidade)



Fonte: Elaboração própria

Em relação à frequência de acesso à “**Gestão das Salas**” a leitura do (gráfico65) apresenta **33%** dos inquiridos que acede “**raramente**”; **22%** “às vezes”; **11%** “muitas vezes” e **9%** “sempre”. Do lado oposto **25%** dos inquiridos responde “**nunca**” aceder a este conteúdo.

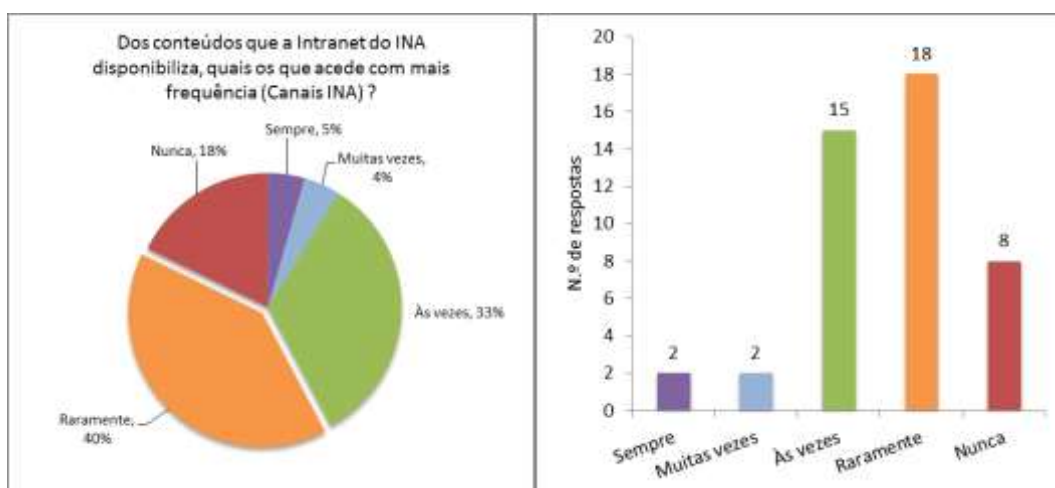
Gráfico 65 - Conteúdos mais acedidos na *Intranet* - (Gestão das Salas)



Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos “**Canais INA**” (ver gráfico67) **40%** constituído a maioria dos inquiridos acedem “**raramente**”; **33%** respondem “às vezes”; **5%** “sempre” e **4%** acedem “muitas vezes”. Do lado oposto **18%** responde “nunca” aceder aos “Canais INA”. Este conteúdo desperta pouco interesse sendo que a maioria raramente o utiliza.

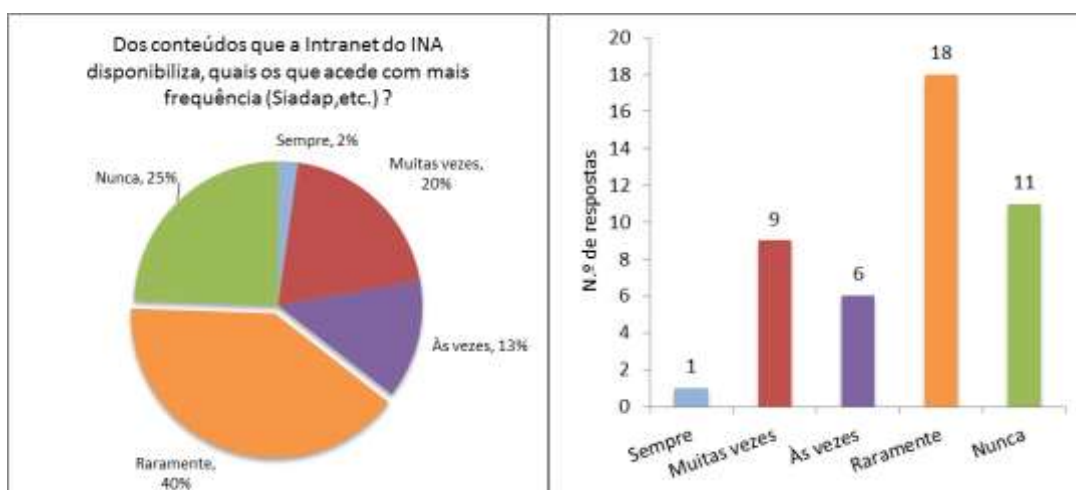
Gráfico 66 - Conteúdos mais acedidos na *Intranet* - (Canais INA)



Fonte: Elaboração própria

Na frequência de acesso aos conteúdos “**Siadap, SGR, SGF; SIPEC, Gestão de Projetos**” 40% dos inquiridos responde “**raramente**”, constituindo a classe modal. Por outro lado 20% afirma que acede “muitas vezes”; 13% “às vezes” e apenas 2% acedem “sempre”. Do lado oposto 25% dos inquiridos responde “nunca” aceder aos conteúdos desta alínea (ver gráfico67). Este conteúdo é o que representa a pior classificação relativamente ao interesse que desperta nos utilizadores.

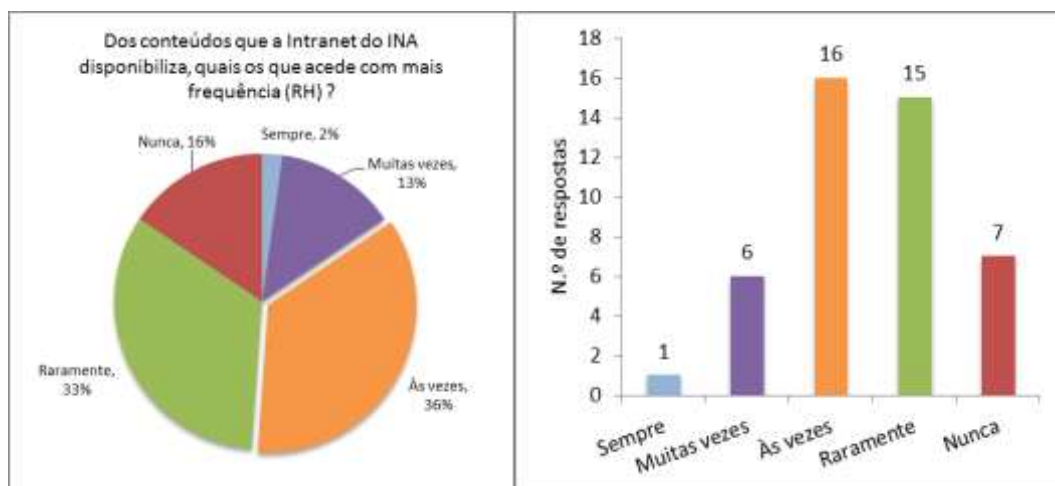
Gráfico 67 - Conteúdos mais acedidos na *Intranet* - (Siadap, SGR, SGF; SIPEC, Gestão de Projetos).



Fonte: Elaboração própria

A frequência de acesso aos “**Recursos Humanos**” observada no gráfico 68, revela que 36% dos inquiridos respondem “às vezes”; 33% “raramente”; 13% “muitas vezes” e 2% acedem “sempre”. Do lado oposto 16% responde “nunca” aceder a esta opção.

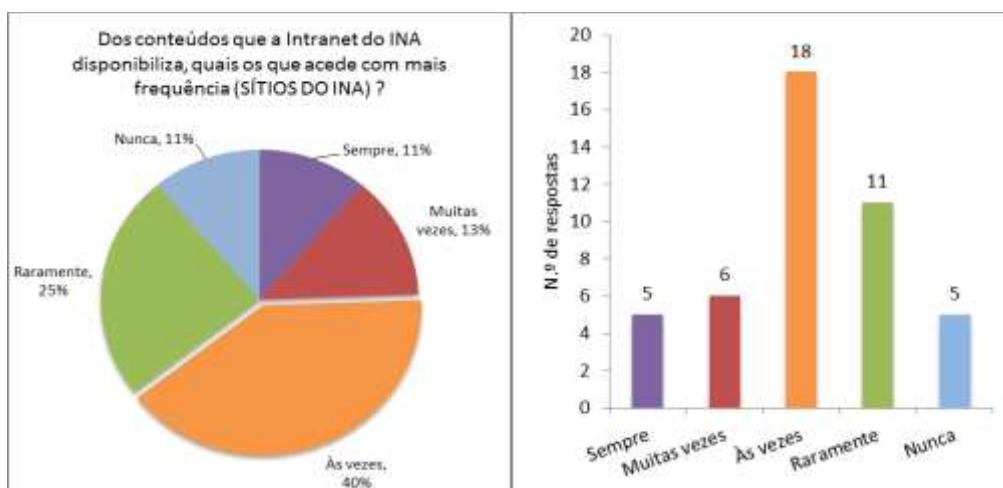
Gráfico 68 - Conteúdos mais acedidos na *Intranet* - (Recursos Humanos)



Fonte: Elaboração própria

Na alínea 11, “**Sítios do INA**” os resultados revelam (ver gráfico69) que **40%** dos inquiridos acedem “**às vezes**”; **25%** “raramente”; **13%** “muitas vezes” e **11%** acedem “sempre”. Do lado oposto **11%** responde “nunca” aceder a esta opção.

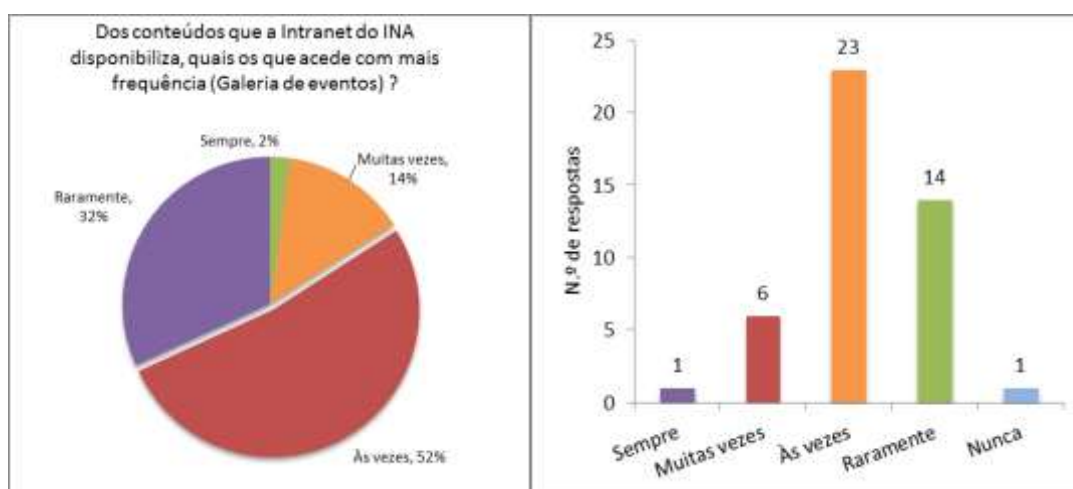
Gráfico 69 - Conteúdos mais acedidos na *Intranet* - (Sítios do INA)



Fonte: Elaboração própria

Na “**Galeria de Eventos**” observamos no (gráfico70) que **52%** dos inquiridos acedem “**às vezes**”; **32%** “raramente”; **14%** “muitas vezes” e **2%** acedem “sempre”. Um aspeto positivo a evidenciar é facto de não se verificarem respostas “nunca”.

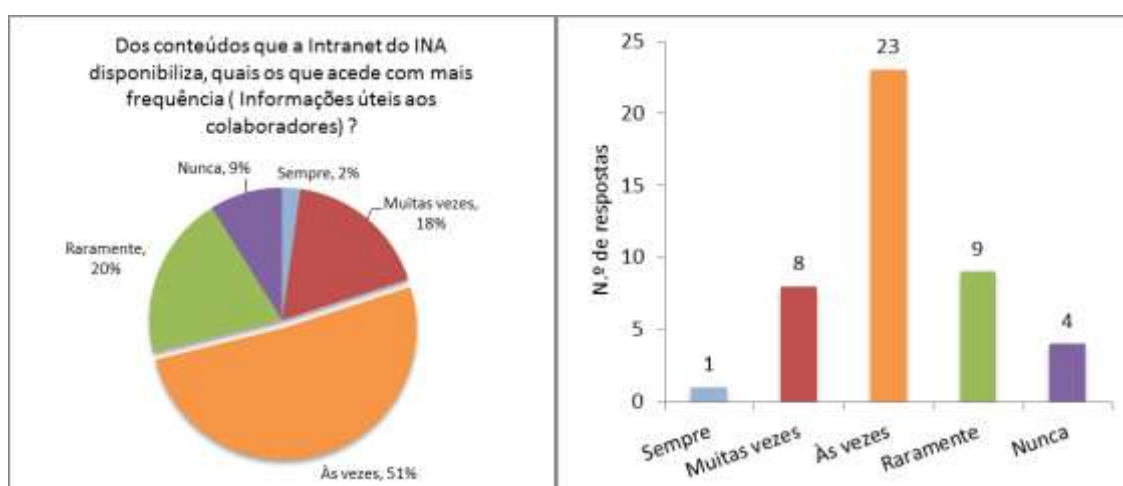
Gráfico 70 - Conteúdos mais acedidos na Intranet - (Galeria de Eventos)



Fonte: Elaboração própria

Nas “**Informações úteis aos colaboradores**” as frequências de acesso de **51%** dos inquiridos realizam-se “**às vezes**”; **20%** “**raramente**”; **18%** “**muitas vezes**” e **2%** “**sempre**”. Respondem **9%** “**nunca**” aceder a esta opção de acordo com (ver gráfico 71).

Gráfico 71 - Conteúdos mais acedidos na Intranet - (Informações úteis aos colaboradores)

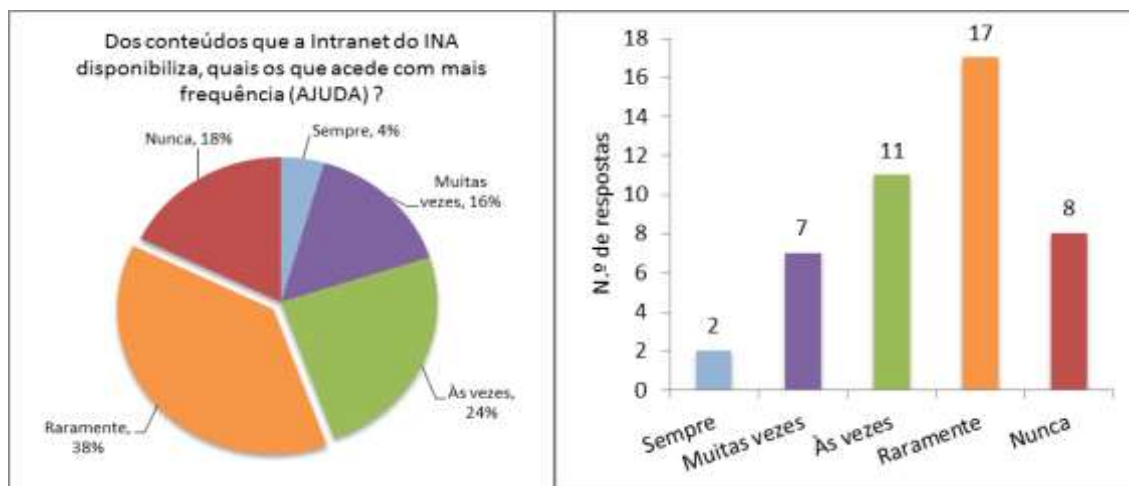


Fonte: Elaboração própria

Na leitura do gráfico 72 é possível perceber a frequência de acesso ao conteúdo “**Ajudar**” em que a maioria dos inquiridos **38%** afirma “**raramente**”; **24%** “**às vezes**”;

16% “muitas vezes” e 4% acedem “sempre”. De forma negativa respondem 18% “nunca” aceder a este conteúdo.

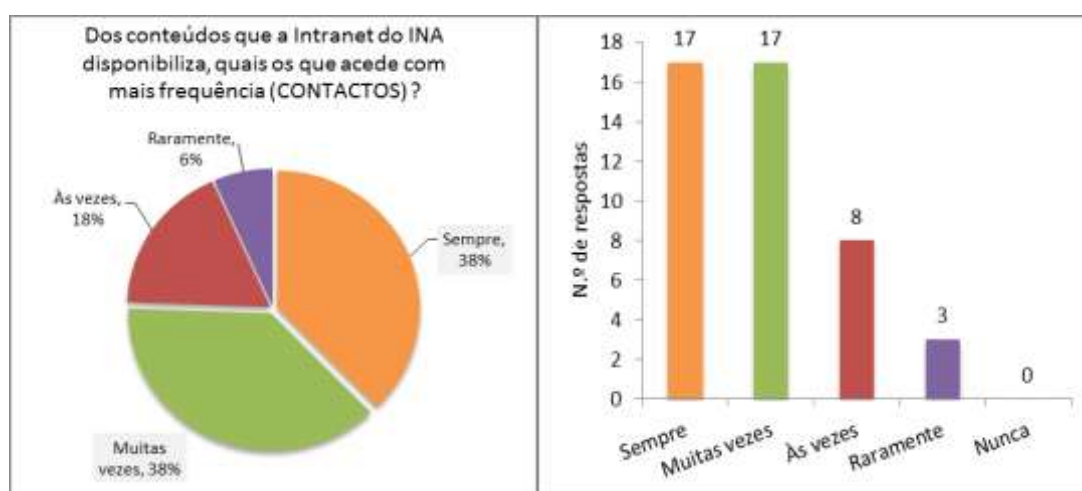
Gráfico 72 - Conteúdos mais acedidos na *Intranet* - (Ajuda)



Fonte: Elaboração própria

Quando questionados sobre os conteúdos disponibilizados na *intranet* acedidos com mais frequência, concretamente “**contactos**” (ver gráfico73) 38% dos inquiridos respondem de forma consensual, em igual percentagem, que acedem “**muitas vezes**” e acedem “**sempre**” a este conteúdo. Apenas 6% referem que acedem “raramente” e não se verificam respostas “nunca”. Este é dos conteúdos mais utilizados.

Gráfico 73 - Conteúdos mais acedidos na *Intranet* - (Contactos)



Fonte: Elaboração própria

Na décima terceira pergunta, com quinze alíneas, os resultados obtidos dividem-se em “muito satisfeito”, “satisfeito”, “indeciso”, “insatisfeito” e “muito insatisfeito” (ver quadro 30) na seguinte questão: - **Qual o seu grau de satisfação quanto aos conteúdos disponibilizados na Intranet do INA?**

Quadro 30 - Grau de satisfação atribuído aos conteúdos disponibilizados na Intranet

Nº	Alíneas da pergunta nº13	Escala		
			Nº	%
1	INÍCIO (home Page) Notícias	Muito Insatisfeito	3	7%
		Insatisfeito	2	4%
		Indeciso	14	31%
		Satisfeito	21	47%
		Muito Satisfeito	5	11%
2	INÍCIO SIPOC-INA	Muito Insatisfeito	0	0%
		Insatisfeito	3	7%
		Indeciso	12	27%
		Satisfeito	25	56%
		Muito Satisfeito	5	11%
3	INÍCIO Centro de suporte	Muito Insatisfeito	1	2%
		Insatisfeito	2	4%
		Indeciso	17	38%
		Satisfeito	21	47%
		Muito Satisfeito	4	9%
4	INÍCIO Instrumentos de Gestão	Muito Insatisfeito	2	4%
		Insatisfeito	7	16%
		Indeciso	16	36%
		Satisfeito	17	38%
		Muito Satisfeito	3	7%
5	INÍCIO Diário de República	Muito Insatisfeito	2	4%
		Insatisfeito	1	2%
		Indeciso	17	38%
		Satisfeito	21	47%
		Muito Satisfeito	4	9%
6	INÍCIO Portal da Assiduidade	Muito Insatisfeito	1	2%
		Insatisfeito	0	0%
		Indeciso	6	13%
		Satisfeito	29	64%
		Muito Satisfeito	9	20%
7	INÍCIO Gestão das salas	Muito Insatisfeito	0	0%
		Insatisfeito	0	0%
		Indeciso	25	56%
		Satisfeito	15	33%
		Muito Satisfeito	5	11%
8	INÍCIO Canais INA	Muito Insatisfeito	0	0%
		Insatisfeito	2	4%
		Indeciso	24	53%
		Satisfeito	16	36%
		Muito Satisfeito	3	7%
9	INAC Siadap, SGR, SGF; SIPEC, Gestão de Projetos.	Muito Insatisfeito	1	2%
		Insatisfeito	4	9%
		Indeciso	22	49%
		Satisfeito	15	33%
		Muito Satisfeito	3	7%
10		Muito Insatisfeito	3	7%
		Insatisfeito	5	11%
		Indeciso	16	36%

	RECURSOS Recursos Humanos	Satisfeito	19	42%
		Muito Satisfeito	2	4%
11	SÍTIOS DO INA	Muito Insatisfeito	0	0%
		Insatisfeito	3	6.7%
		Indeciso	18	40%
		Satisfeito	19	42.2%
		Muito Satisfeito	5	11.1%
12	MULTIMÉDIA Galeria de eventos	Muito Insatisfeito	0	0%
		Insatisfeito	2	4%
		Indeciso	15	33%
		Satisfeito	25	56%
		Muito Satisfeito	3	7%
13	UTILIDADES Informações úteis aos colaboradores	Muito Insatisfeito	3	7%
		Insatisfeito	2	4%
		Indeciso	19	42%
		Satisfeito	18	40%
		Muito Satisfeito	3	6.7%
14	AJUDA	Muito Insatisfeito	1	2%
		Insatisfeito	2	4%
		Indeciso	25	56%
		Satisfeito	12	27%
		Muito Satisfeito	5	11%
15	CONTACTOS	Muito Insatisfeito	0	0%
		Insatisfeito	0	0%
		Indeciso	8	18%
		Satisfeito	23	51%
		Muito Satisfeito	14	31%

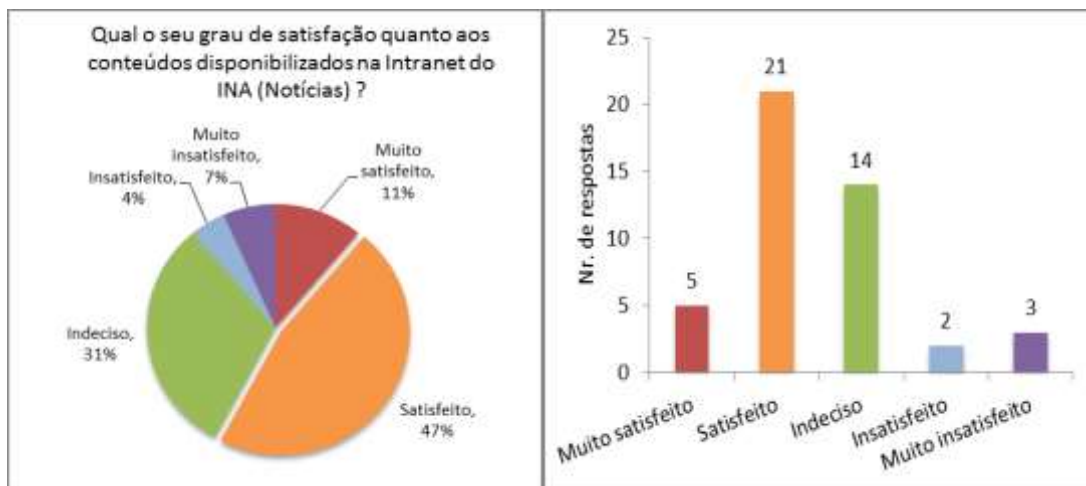
Atendendo aos resultados constantes no quadro 31, uma visão geral revela que os inquiridos estão na sua maioria satisfeitos com os conteúdos disponibilizados na *Intranet*. No entanto, a percentagem de “**indecisos**” em alguns conteúdos é relevante como no caso “**Gestão das salas**” com 56% de “indecisos” valor que supera o alcançado em conjunto pelo “satisfeito” 33% e “muito satisfeito” 11% respetivamente. O mesmo se verifica nos conteúdos: “**Ajuda**” com 56% de respostas “indeciso” para 27% de “satisfeito” e 11% de “muito satisfeito”; no “**Canais INA**” com 53% de respostas “indeciso” para 36% de “satisfeito” e 7% de “muito satisfeito”; e no “**Siadap, SGR, SGF, SIPEC, Gestão de Projetos**” com 49% de respostas “indeciso” para 33% de “satisfeito” e 7% de “muito satisfeito”.

O conteúdo que obteve uma resposta como “satisfeito” 56% mais elevado foi o “**SI-POC-INA**”. Como “muito satisfeito”, o conteúdo “**contactos**” obteve a percentagem de respostas mais elevada 31%.

Do lado negativo, com a maior percentagem de respostas “insatisfeito”, está o conteúdo “**Recursos Humanos**” com 11% obtendo igualmente a percentagem mais alta 7% de respostas como “muito insatisfeito”.

Numa abordagem das respostas a cada alínea da pergunta nº13, regista-se relativamente ao grau de satisfação atribuído aos conteúdos disponibilizados na *Intranet* na primeira alínea “**Notícias**” (ver gráfico 74) que **47%** dos inquiridos responde “**satisfeito**”; **31%** “**indeciso**”; e **11%** “**muito satisfeito**”. Do lado oposto, apresentam-se resultados de **7%** “**muito insatisfeito**” e **4%** “**insatisfeito**”.

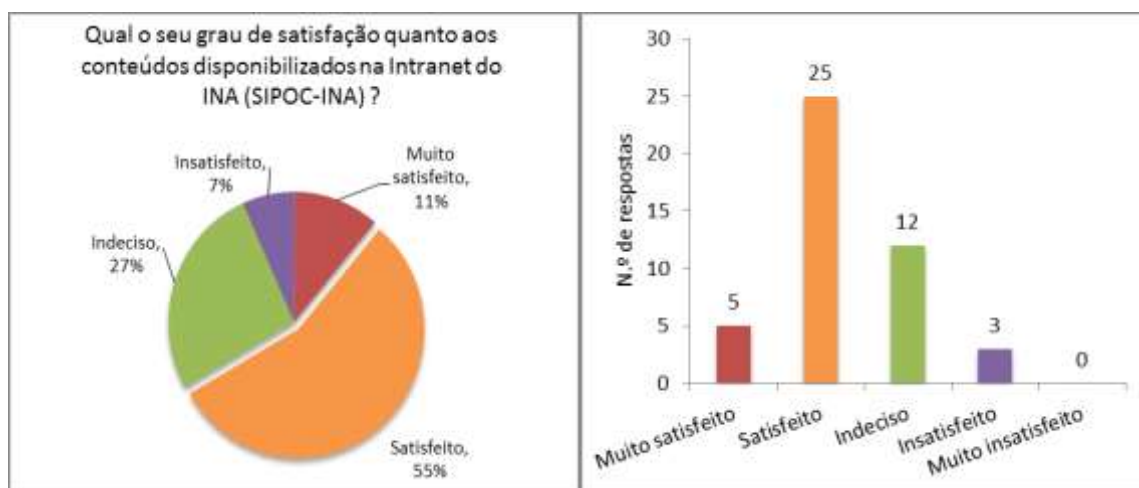
Gráfico 74 - Grau de satisfação atribuído aos conteúdos - (Notícias)



Fonte: Elaboração própria

O grau de satisfação atribuído aos conteúdos do “**SIPOC-INA**” patentes no (gráfico 75) revelam que **55%** dos inquiridos estão “**satisfeitos**”; **11%** “**muito satisfeitos**”. Não têm opinião formada, **27%** que responderam “**indeciso**”. Do lado oposto apresentam-se **7%** de respostas negativas de “**insatisfeito**” e não se verificam respostas de “**muito insatisfeito**”.

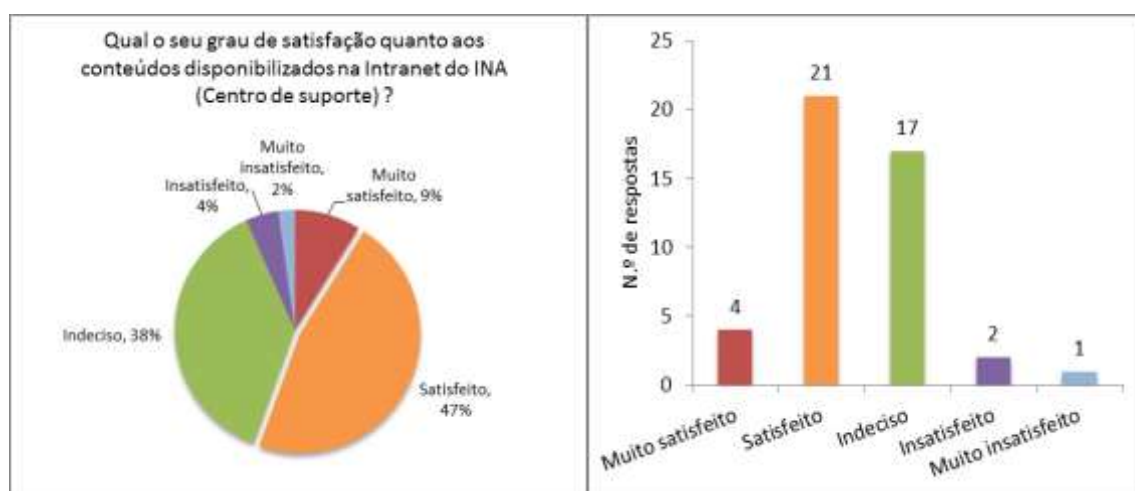
Gráfico 75 - Grau de satisfação atribuído aos conteúdos - (SIPOC-INA)



Fonte: Elaboração própria

Quanto ao grau de satisfação atribuído aos conteúdos do “**Centro de suporte**” (ver gráfico 77) verificamos que 47% dos inquiridos estão “**satisfeitos**” e 9% “**muito satisfeito**” para 38% de inquiridos que estão “**indecisos**”. Do lado oposto 4% estão “**insatisfeitos**” e 2% “**muito insatisfeitos**”.

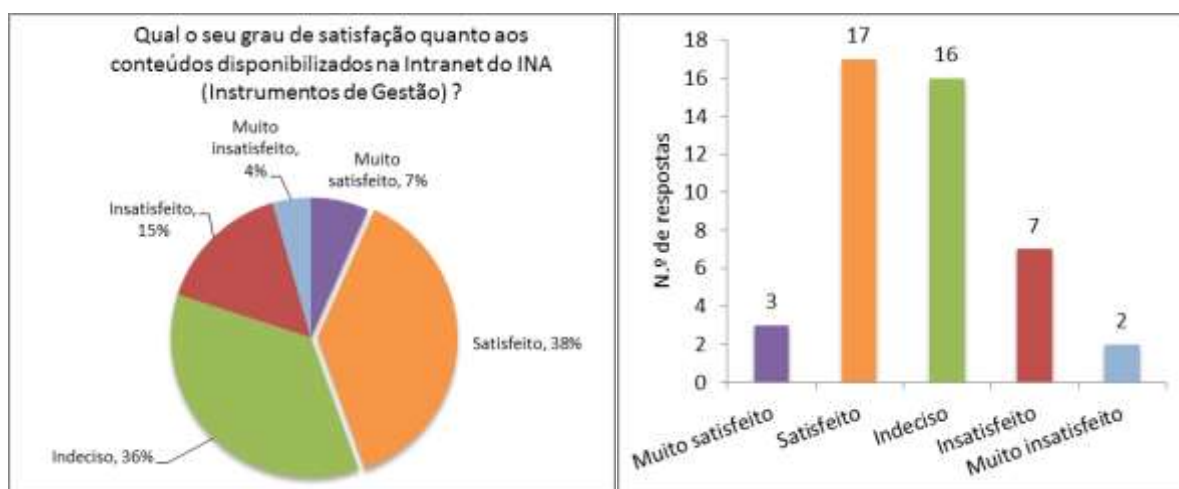
Gráfico 76 - Grau de satisfação atribuído conteúdos - (Centro de suporte)



Fonte: Elaboração própria

Os conteúdos da alínea referente aos “**Instrumentos de Gestão**” (ver gráfico 77) apresentam 38% dos inquiridos como “**satisfeitos**” e 7% “**muito satisfeitos**”. Não têm opinião formada, 36% “**indeciso**”. Do lado oposto, verificam-se 15% que respondem estarem “**insatisfeitos**” e 4% “**muito insatisfeitos**”.

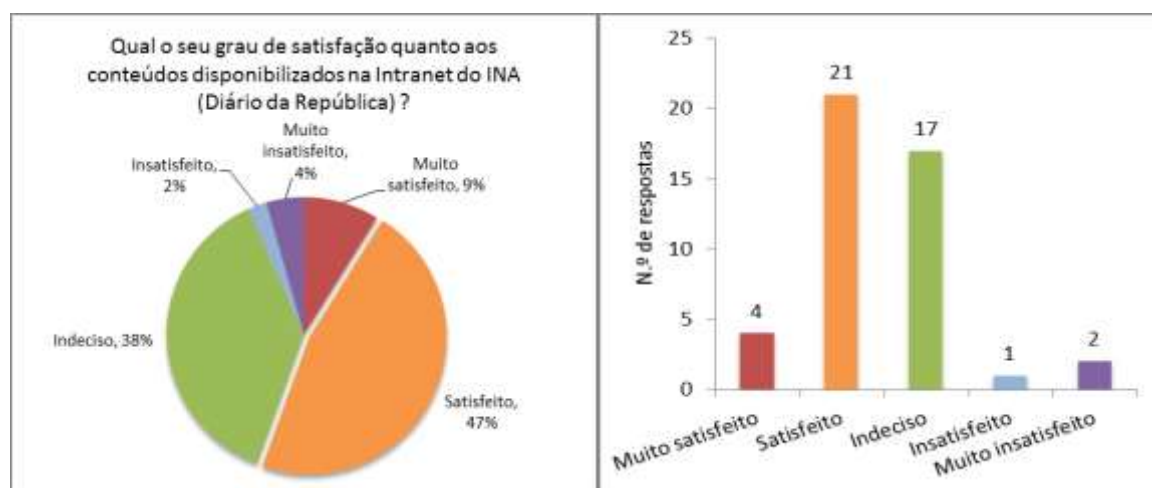
Gráfico 77 - Grau de satisfação atribuído aos conteúdos (Instrumentos de Gestão)



Fonte: Elaboração própria

Na pergunta nº13, quanto ao “grau de satisfação atribuído aos conteúdos disponibilizados na *Intranet*” - “**Diário da República**” verificamos que **47%** dos inquiridos estão “**satisfeitos**” e **9%** “**muito satisfeito**” em ter este conteúdo acessível na intranet do serviço, constituindo a maioria dos respondentes. Não têm opinião formada, “indeciso” **38%**. Do lado oposto, apresentam **2%** que responde “insatisfeito” e **4%** “muito insatisfeito” quanto à disponibilização deste conteúdo.

Gráfico 78 - Grau de satisfação atribuído aos conteúdos - (Diário da República)

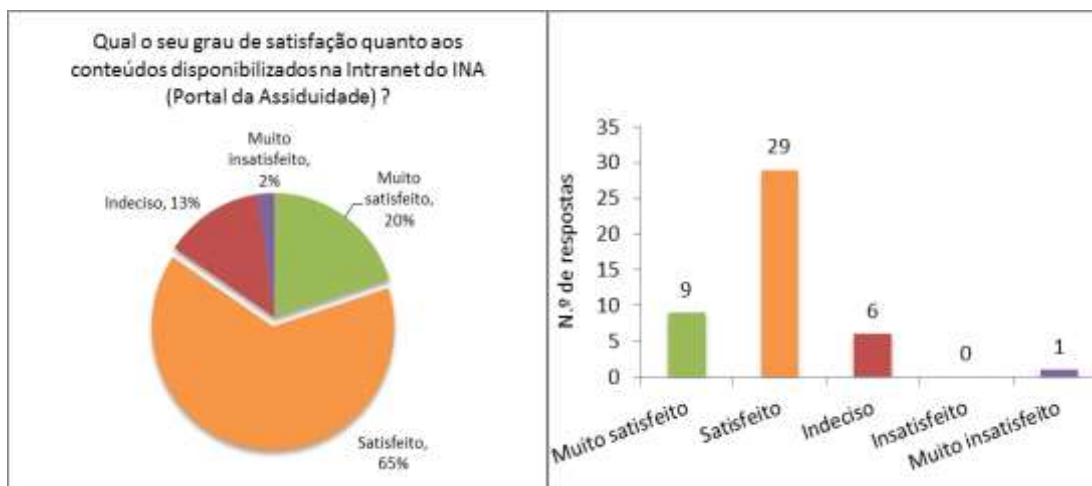


Fonte: Elaboração própria

O “**Portal da Assiduidade**” apresenta-se como o conteúdo que provoca o grau mais elevado de satisfação comparando com outras alíneas da mesma pergunta,

com **65%** de respostas no nível **“satisfeito”** e **20%** “muito satisfeito”. Ainda assim, **13%** de inquiridos não têm opinião formada, e como tal responde “indeciso”. Ninguém responde “insatisfeito” e apenas 2% - 1 em 45 - responde “muito insatisfeito”.

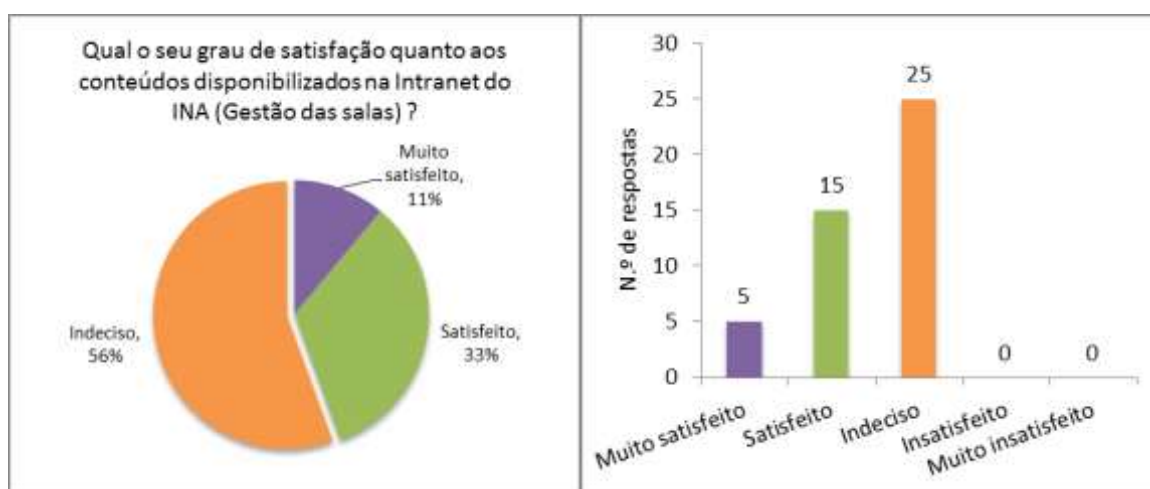
Gráfico 79 - Grau de satisfação atribuído aos conteúdos - (Portal da Assiduidade)



Fonte: Elaboração própria

Quanto ao grau de satisfação que os colaboradores atribuem aos conteúdos disponibilizados na alínea **“Gestão das Salas”** é possível observar no gráfico80, que **33%** estão “satisfeitos” e **11%** “muito satisfeitos”. Não têm opinião formada, **“indeciso” 56%**, ou seja, a maioria dos inquiridos. Acrescenta-se, com fator positivo a inexistência de respostas em “insatisfeito” e “muito insatisfeito”.

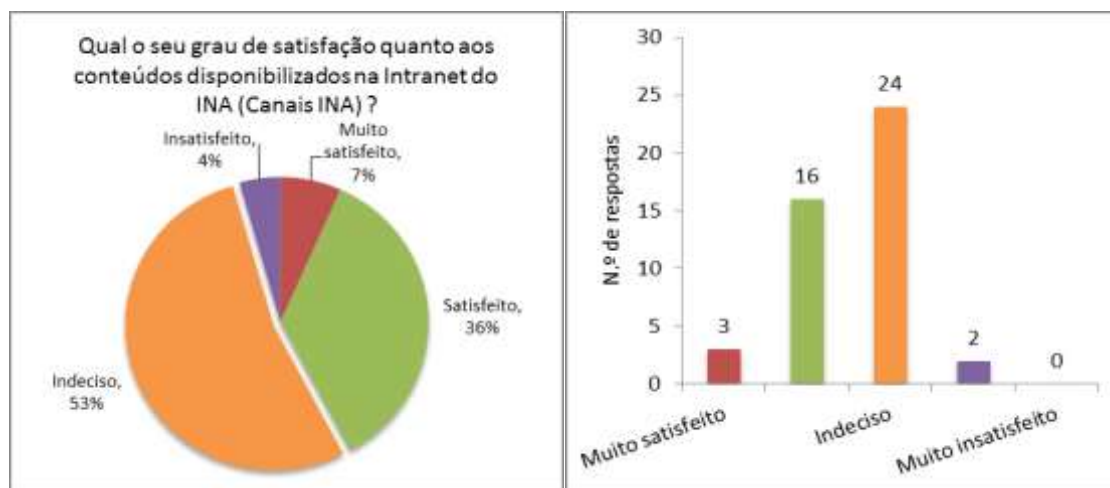
Gráfico 80 - Grau de satisfação atribuído aos conteúdos - (Gestão das salas)



Fonte: Elaboração própria

Nos conteúdos disponibilizados nos “**Canais INA**”, 36% dos inquiridos respondem estar “satisfeito” e 7% “muito satisfeito”. Do lado oposto respondem estar “insatisfeitos” 4% não se verificaram respostas para “muito insatisfeito”. Sem opinião formada, 53% dos inquiridos - 24 em 45 -respondem “indeciso”, constituindo assim a classe modal.

Gráfico 81 - Grau de satisfação atribuído aos conteúdos - (Canais INA)

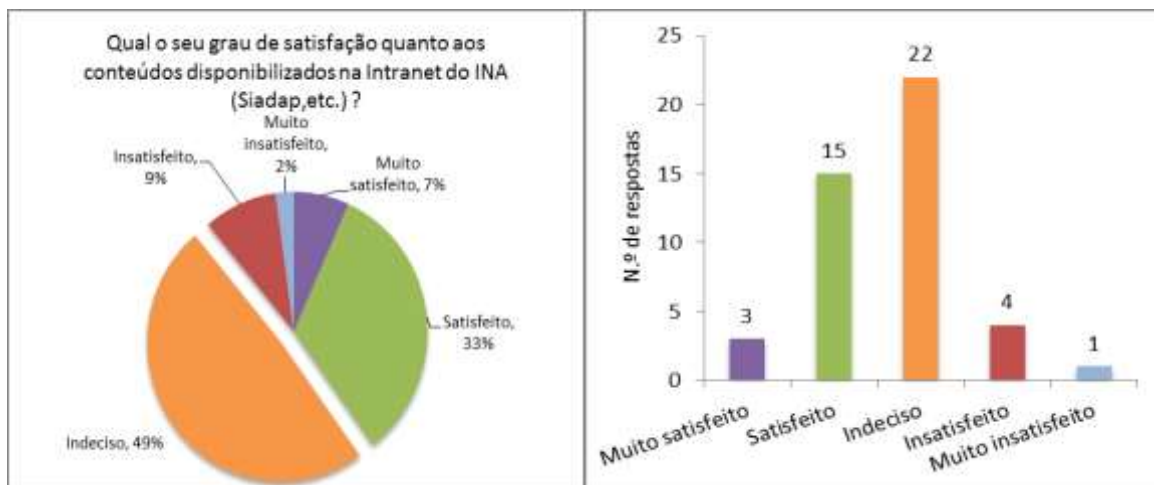


Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao grau de satisfação atribuído ao “**Siadap, SGR, SGF; SIPEC, Gestão de Projetos**” é possível observar no gráfico82, que à semelhança da alínea anterior a maioria dos inquiridos não têm opinião formada, respondem “**indeciso**” 49%. Do lado positivo 33% dos inquiridos respondem “satisfeito” e 7% “muito satisfeito”. Do lado oposto respondem estar “insatisfeito” 9% e “muito insatisfeito” 2%%%.

Gráfico 82 - Grau de satisfação atribuído aos conteúdos

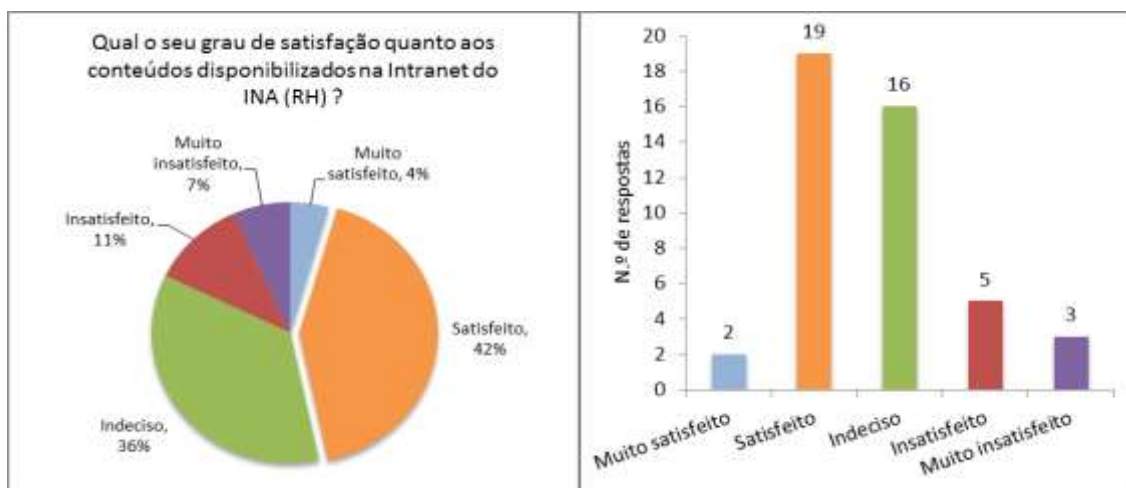
(Siadap, SGR, SGF; SIPEC, Gestão de Projetos)



Fonte: Elaboração própria

Já quanto ao grau de satisfação atribuído aos **“Recursos Humanos”** podemos constatar que 42% dos inquiridos respondem **“satisfeito”** e 4% **“muito satisfeito”** (ver gráfico83). Não têm opinião formada, respondem **“indeciso”** 36% dos inquiridos o que constituiu um valor a ter em consideração. Do lado negativo respondem estar **“insatisfeito”** 11% e **“muito insatisfeito”** 7% .

Gráfico 83 - Grau de satisfação atribuído aos conteúdos - (Recursos Humanos)

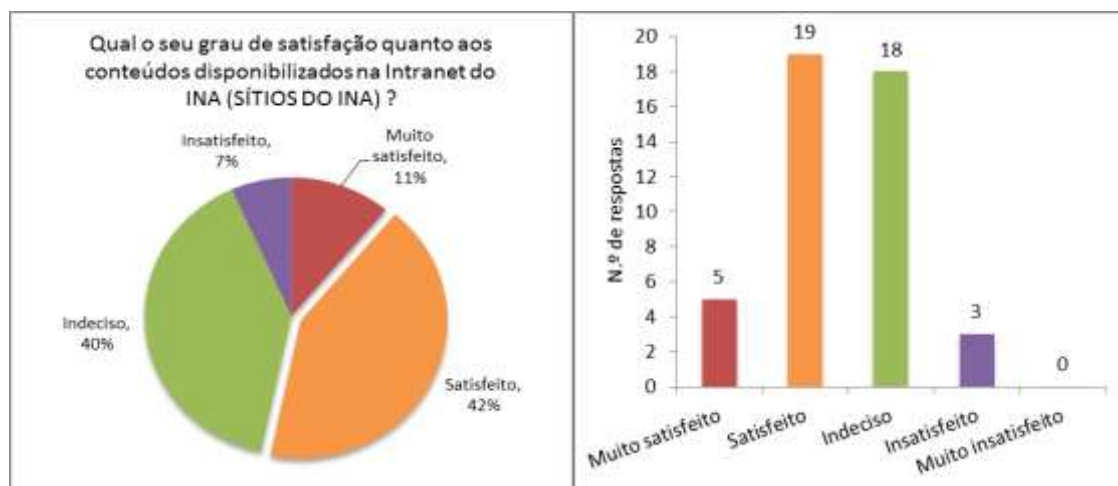


Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao “grau de satisfação atribuído” - **“Sítios do INA”** a maioria, ou seja, 42% dos inquiridos respondem **“satisfeito”** e 11% **“muito satisfeito”**. Também nesta alínea é possível observar no gráfico84, uma percentagem significativa de respos-

tas, **“indeciso” 40%**. Do lado oposto, registam-se **7%** “insatisfeito” sem respostas para “muito insatisfeito”.

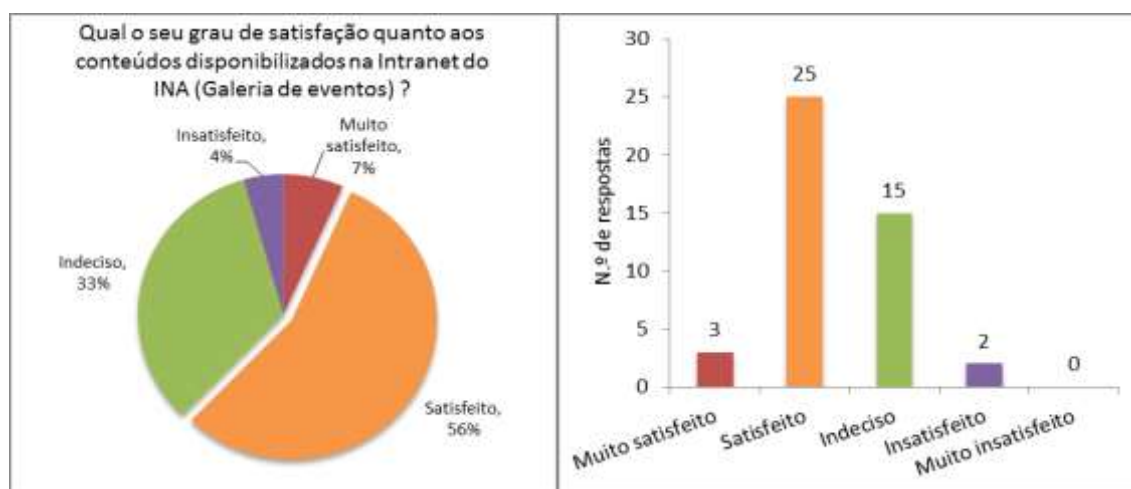
Gráfico 84 - Grau de satisfação atribuído aos conteúdos - (Sítios do INA)



Fonte: Elaboração própria

Na **“Galeria de eventos”** o grau de satisfação atribuído pelos inquiridos aos conteúdos desta alínea é positivo **56%** respondem **“satisfeito”**, **7%** “muito satisfeito” (ver gráfico 86). Não têm opinião formada, “indeciso” **33%**. Do ponto de vista negativo, sem expressão, apenas **4%** responde “insatisfeito” e não se verificaram respostas para “muito insatisfeito”.

Gráfico 85 - Grau de satisfação atribuído aos conteúdos - (Galeria de eventos)

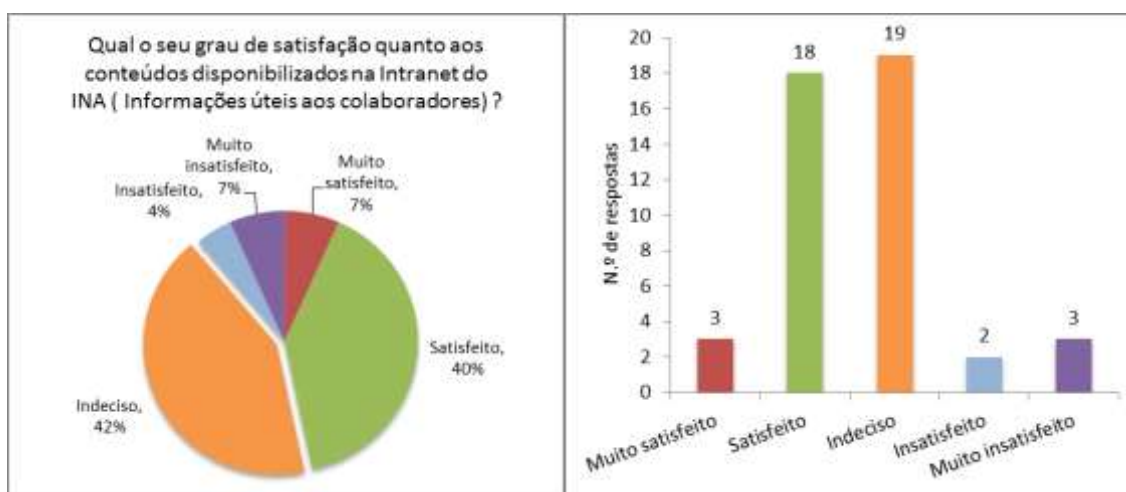


Fonte: Elaboração própria

Quanto ao grau de satisfação atribuído aos conteúdos disponibilizados na “**Informações úteis aos colaboradores**” (ver gráfico86) observamos que a maioria não tem opinião formada, respondem “**indeciso**” 42% dos colaboradores. Do lado positivo 40% dos respondentes afirmam estar “satisfeito” e 7% “muito satisfeito”. Do lado oposto registam-se 4% “insatisfeito” e 7% “muito insatisfeito”.

Gráfico 86 - Grau de satisfação atribuído aos conteúdos

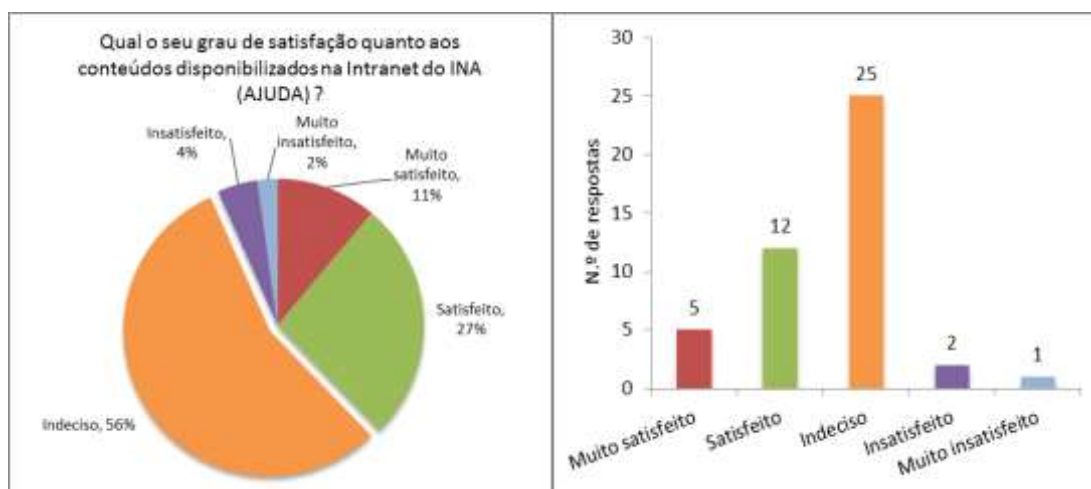
(Informações úteis aos colaboradores).



Fonte: Elaboração própria

Em relação ao grau de satisfação quanto ao conteúdo disponibilizado na alínea “**Ajuda**” no gráfico87, é possível visualizar que, por um lado 27% dos inquiridos respondem “satisfeito” e 11% “muito satisfeito”, por outro lado, respondem de forma negativa apenas 4% “insatisfeito” e 2% “muito insatisfeito” 2%. No entanto, ressalta o facto de que a maioria dos inquiridos não tem opinião formada, a percentagem de respostas verificadas em “**indeciso**” é de 56%, constituindo, por isso a classe modal.

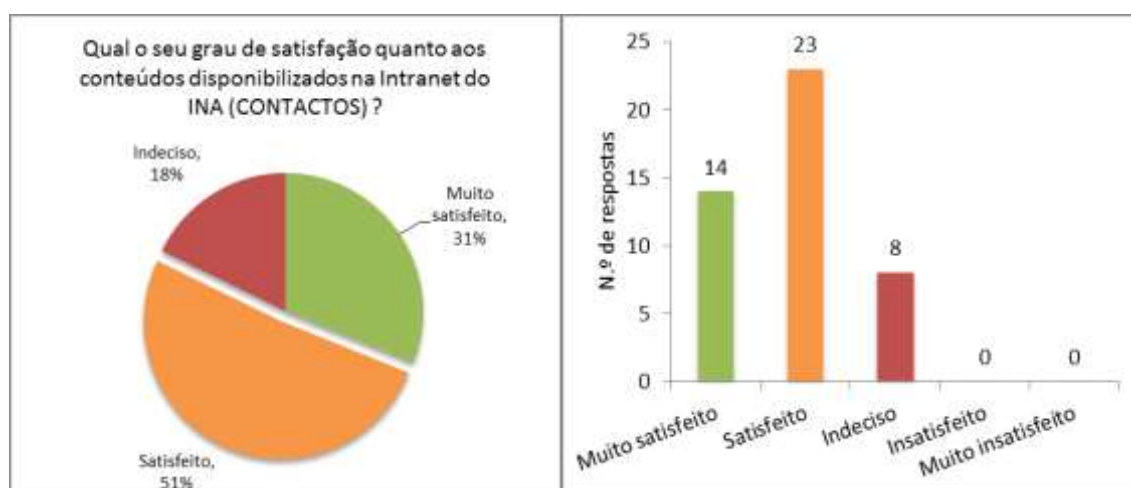
Gráfico 87 - Grau de satisfação atribuído aos conteúdos - (Ajuda)



Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao grau de satisfação atribuído aos conteúdos disponibilizados na alínea “**Contactos**” a partir dos dados do gráfico 88, é possível referir que **51%** dos inquiridos, a classe modal, encontra-se “**satisfeito**” e **31%** “**muito satisfeito**”. Sem opinião formada estão **18%** de respostas, “**indeciso**”. De salientar a inexistência de respostas em “**insatisfeito**” e “**muito insatisfeito**”.

Gráfico 88 - Grau de satisfação atribuído aos conteúdos - (Contactos)



Fonte: Elaboração própria

Na décima quarta pergunta, com sete alíneas (quadro 31), de forma a melhor compreender as expetativas quanto à intranet colocou-se a seguinte questão: - **Dos conteúdos que a intranet disponibiliza quais gostaria de ver melhorados?**

Quadro 31 – Conteúdos a melhorar na Intranet do INA

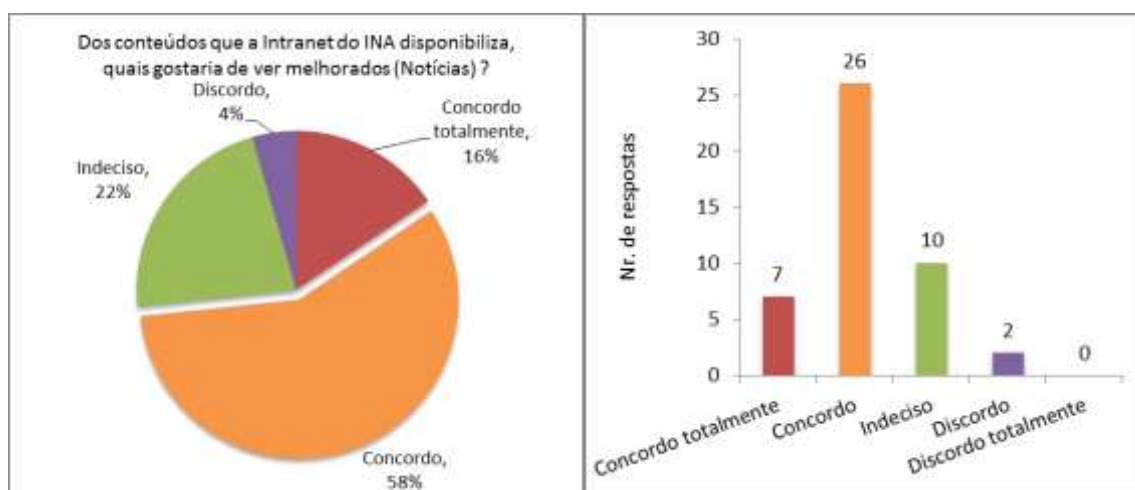
Nº	Alíneas da pergunta nº14	Escala		
			Nº	%
1	INÍCIO (home Page) Notícias	Discordo Totalmente	0	0%
		Discordo	2	4%
		Indeciso	10	22%
		Concordo	22	58%
		Concordo totalmente	7	16%
2	INÍCIO Canais INA	Discordo Totalmente	0	0%
		Discordo	4	9%
		Indeciso	15	33%
		Concordo	22	49%
		Concordo totalmente	4	9%
3	INAC Siadap, SGR, SGF; SIPEC, Gestão de Projetos.	Discordo Totalmente	1	2%
		Discordo	4	9%
		Indeciso	18	40%
		Concordo	19	42%
		Concordo totalmente	3	7%
4	RECURSOS Recursos Humanos	Discordo Totalmente	0	0%
		Discordo	2	9%
		Indeciso	4	9%
		Concordo	31	69%
		Concordo totalmente	8	18%
5	SÍTIOS DO INA	Discordo Totalmente	0	0%
		Discordo	2	4%
		Indeciso	12	27%
		Concordo	23	51%
		Concordo totalmente	8	18%
6	MULTIMÉDIA Galeria de eventos	Discordo Totalmente	0	0%
		Discordo	2	4%
		Indeciso	13	29%
		Concordo	26	58%
		Concordo totalmente	4	9%
7	UTILIDADES Informações úteis aos colaboradores	Discordo Totalmente	0	0%
		Discordo	2	4%
		Indeciso	12	27%
		Concordo	25	56%
		Concordo totalmente	6	13%

Fonte: Elaboração própria

Na pergunta nº14, os colaboradores foram questionados sobre os conteúdos disponibilizados na *Intranet* que em seu entender gostariam de ver melhorados. Os resultados obtidos permitem confirmar que maioritariamente assumem que gostariam de ver melhorados quase todos os conteúdos apresentados nas sete alíneas que constituem a pergunta, sendo que as respostas “concordo” e “concordo totalmente” têm uma expressão muito relevante atestando claramente nessas alíneas se afastam das expetativas dos colaboradores.

No conteúdo “**Notícias**” observamos que **58%** dos inquiridos respondem que “**concordam**” e **16%** “concordam totalmente”(ver gráfico 90).Tendo em consideração que as percentagens mais elevadas de respostas como “importante” ocorreram no conteúdo “notícias” (pergunta nº11, confrontar gráfico 45) em que **64%** dos inquiridos consideram “importante” e **16%** “muito importante”, e quanto ao grau de satisfação **47%** dos inquiridos dizem estar “satisfeitos” e **11%** “muito satisfeito” (pergunta nº 13 confrontar gráfico 75), compreende-se esta resposta no sentido que estes dados reforçam que os inquiridos desejam ver melhorados os conteúdos que avaliaram de forma mais positiva ao nível da importância atribuída e grau de satisfação.

Gráfico 89 - Conteúdos a melhorar (Notícias)



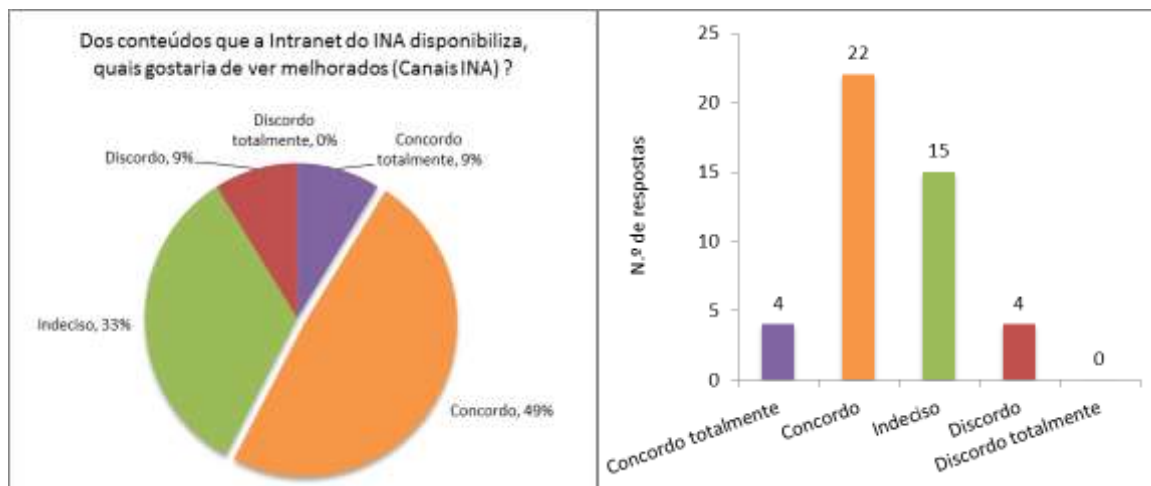
Fonte: Elaboração própria

Na pergunta nº 14, questionados quanto aos conteúdos disponibilizados na *Intranet* que gostariam de ver melhorados, nomeadamente o conteúdo “**Canais INA**” observamos que **49%** dos inquiridos “**concordam**” e **9%** “concordam totalmente”. Não têm opinião formada “**indeciso**” **22%** e do lado oposto apenas **4%** “discordam” como podemos observar no gráfico 90.

Tendo em consideração que quanto à **importância atribuída** ao conteúdo “Canais INA” (ver gráfico 52) verificamos que **60%** dos inquiridos consideram “importante” e **6%** “muito importante”. Na pergunta nº 13 quanto ao “grau de satisfação atribuído ao

conteúdo disponibilizado na *Intranet* - “Canais INA” (ver gráfico 82) que 36% dos inquiridos respondem “satisfeito” e 7% “muito satisfeito”. Nesta continuidade podemos inferir que o interesse em melhorar este conteúdo decorre da importância e satisfação que o mesmo potencia, revelando, igualmente, que não corresponde às suas expectativas.

Gráfico 90 - Conteúdos a melhorar (Canais - INA)

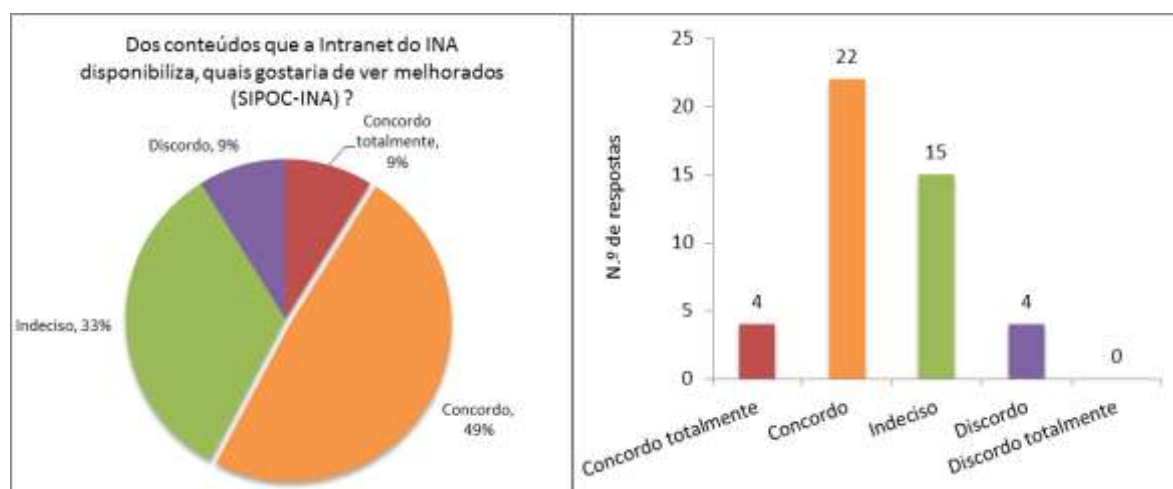


Fonte: Elaboração própria

No conteúdo “**SIPOC - INA**” observamos que 49% dos inquiridos “**concordam**” e 9% “concordam totalmente” que os conteúdos disponibilizados nesta alínea devem ser melhorados. Não têm opinião formada, manifestando-se “indecisos” 33% e 9% discordam de acordo com o exposto no gráfico92.

Também nesta alínea, se tomarmos em consideração o anteriormente referido a importância atribuída ao conteúdo “SIPOC - INA” (ver pergunta nº11, gráfico 46) verificamos que, a grande maioria, 60% dos inquiridos consideram “importante” e 20% “muito importante” os conteúdos do “SIPOC-INA”. O interesse em melhorar este conteúdo é revelador de o mesmo estar abaixo das expectativas.

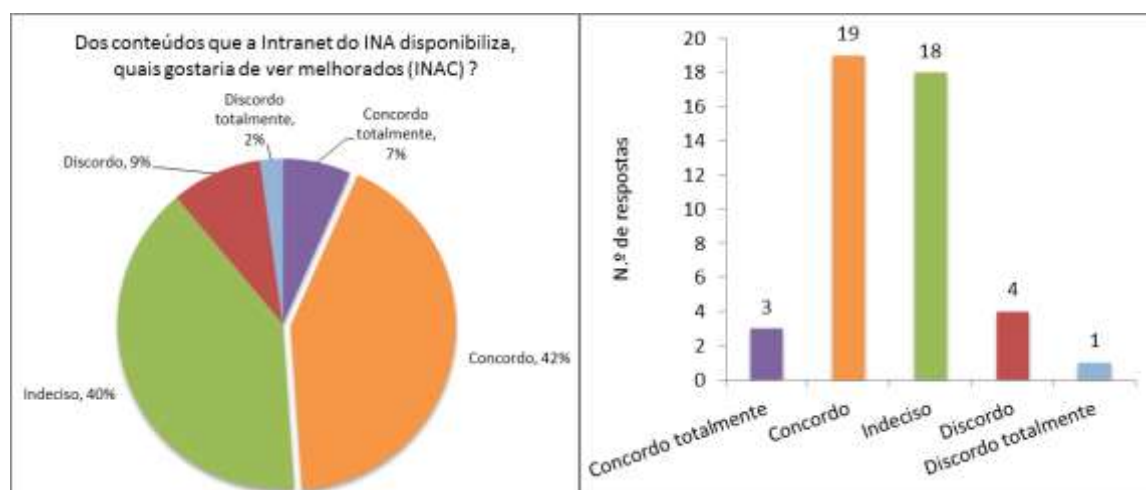
Gráfico 91 - Conteúdos a melhorar (SIPOC - INA)



Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao conteúdo **“INAC”** verifica-se que os valores mais elevados **42%** dos inquiridos **“concorda”** e **7%** **“concorda totalmente”** em que estes conteúdos devem ser melhorados. Em segundo lugar, encontram-se os inquiridos que não têm opinião formada, **“indeciso” 40%**. Do lado oposto **9%** discordam e **2%** **“discordam totalmente”** (ver gráfico 92).

Gráfico 92 - Conteúdos a melhorar - (INAC)

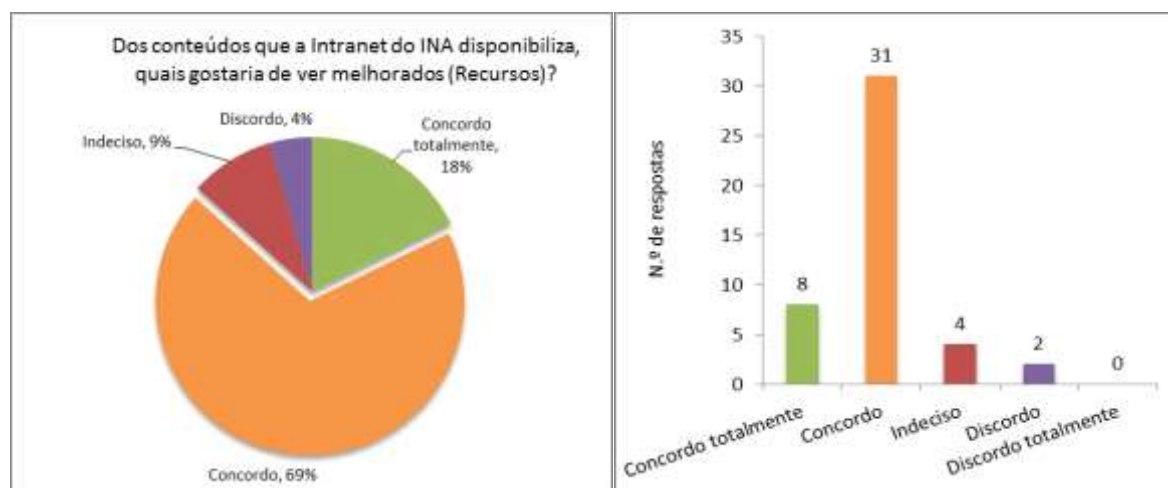


Fonte: Elaboração própria

Em relação a esta alínea **“Recursos”** apresenta um elevado nível de concordância **69%** dos inquiridos que **“concordam”** e **18%** **“concordam totalmente”** em que os conteúdos deste separador da *intranet* sejam melhorados. Aqui baixa significativamente o número de colaboradores que não têm opinião formada, **“indeciso” 9%**.

Com fraca expressão as respostas “discordam” apenas 4% assinalando-se o facto da inexistência de registos “discordo totalmente” (ver gráfico 93).

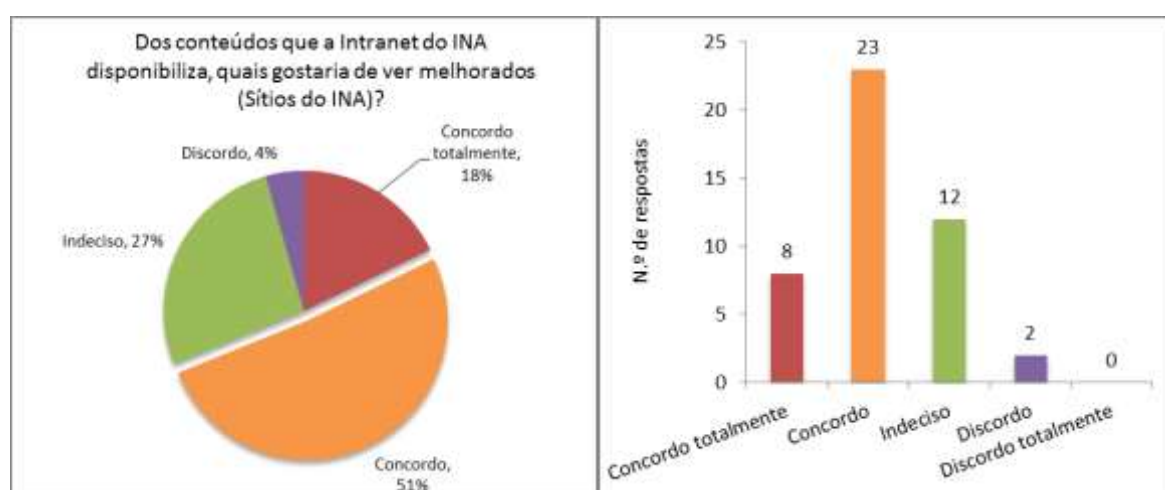
Gráfico 93 - Conteúdos a melhorar (Recursos)



Fonte: Elaboração própria

Quanto aos conteúdos disponibilizados que gostariam de ver melhorados, nomeadamente nos “**Sítios do INA**” observamos que 51% dos inquiridos respondem “**concordo**” e 18% “concordo totalmente”. Em segundo lugar, encontram-se os inquiridos que têm opinião formada “indeciso” 27%. Do lado oposto apenas 4% “discorda” não sem registos para “discordo totalmente” (ver gráfico94).

Gráfico 94 - Conteúdos a melhorar, disponibilizados na Intranet (Sítios do INA)

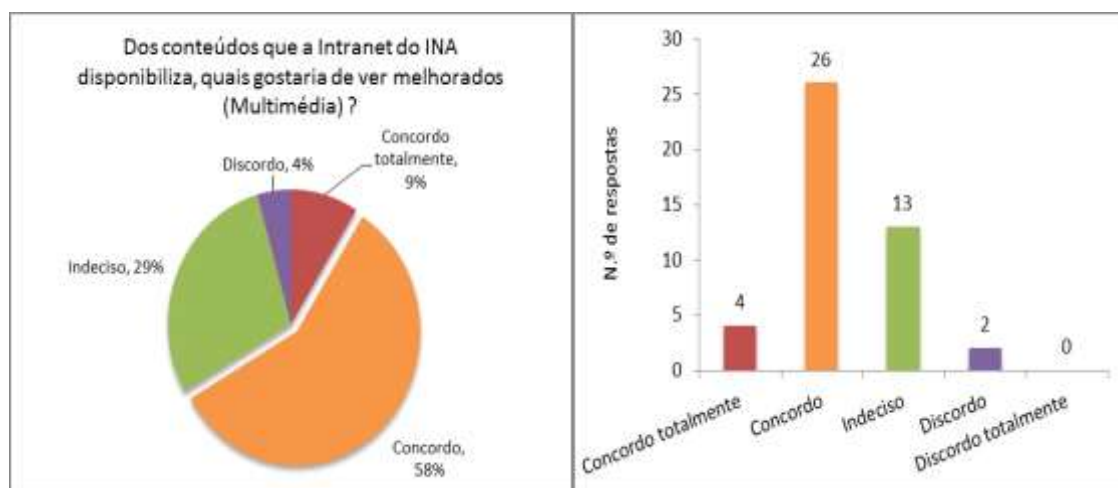


Fonte: Elaboração própria

No que concerne aos conteúdos disponibilizados na alínea “**Multimédia**” observamos que 58% dos inquiridos respondem “**concordo**” e 9% “concordo totalmente”.

Não têm opinião formada, “indeciso” 29%. Do lado oposto mantêm-se os valores de 4% de respostas “discorda” não se verificando respostas “discordo totalmente”.

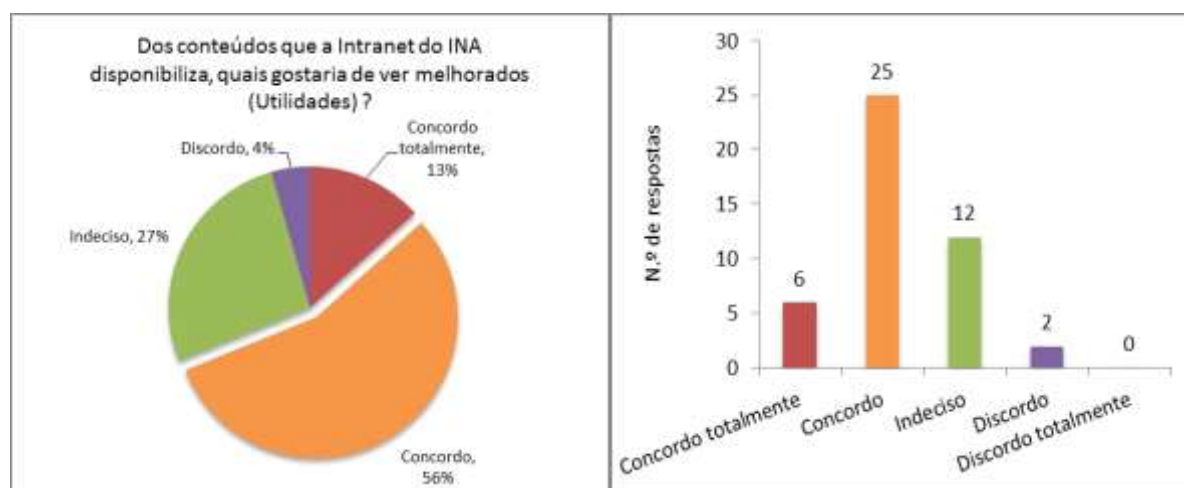
Gráfico 95 - Conteúdos a melhorar (Multimédia)



Fonte: Elaboração própria

Na última alínea relativamente aos conteúdos do separador “**Utilidades**” não se observam resultados diferentes aos obtidos nas alíneas anteriores, a maioria constituída por 56% dos inquiridos respondem “**concordo**” e 13% “concordo totalmente”. Não têm opinião formada, “indeciso” 27%. Dos restantes a situação não se inverte, mantendo-se 4% de respostas “discordo” não se verificando respostas “discordo totalmente” (ver gráfico 96).

Gráfico 96 - Conteúdos a melhorar (Utilidades)



Fonte: Elaboração própria

Na décima quinta pergunta, com quatro alíneas (quadro 31) colocou-se a seguinte questão: - **Que tipo de conteúdos considerada importante encontrar na Intranet do INA?**

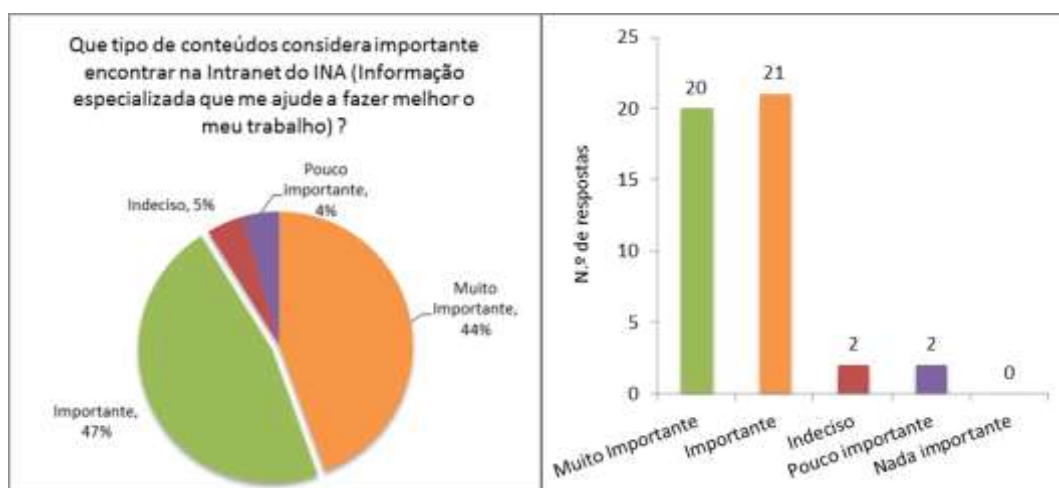
Quadro 32 - Conteúdos considerados importantes na Intranet do INA

Nº	Alíneas da pergunta nº15	Escala		
			Nº	%
1	Informação especializada que me ajude a fazer melhor o meu trabalho.	Nada Importante	0	0%
		Pouco Importante	2	4%
		Indeciso	2	4%
		Importante	21	47%
		Muito Importante	20	44%
2	Oportunidade para partilhar melhores práticas com os meus colegas.	Nada Importante	1	2%
		Pouco Importante	1	2%
		Indeciso	3	7%
		Importante	24	53%
		Muito Importante	16	36%
3	Informação sobre ações de responsabilidade social, cultural e recreativa.	Nada Importante	0	0%
		Pouco Importante	2	4%
		Indeciso	6	13%
		Importante	26	58%
		Muito Importante	11	24%
4	Informação institucional sobre os objetivos e gestão estratégica.	Nada Importante	0	0%
		Pouco Importante	0	0%
		Indeciso	2	4%
		Importante	26	58%
		Muito Importante	17	38%

Fonte: Elaboração própria

Na resposta quanto ao tipo de conteúdos que os inquiridos consideram importante encontrar na Intranet do INA, no concerne à alínea 1, (ver gráfico 97) verificamos que **47%** dos inquiridos consideram “importante” e **44%** “muito importante” “a **informação especializada que ajude a fazer melhor o seu trabalho**” valorizando a *intranet* enquanto ferramenta de trabalho, com informação específica que os ajude a realizar as suas tarefas. Não têm opinião formada, “indeciso” **5%** e **4%** consideram “pouco importante”. Não se obtiveram respostas **0%** “nada importante”.

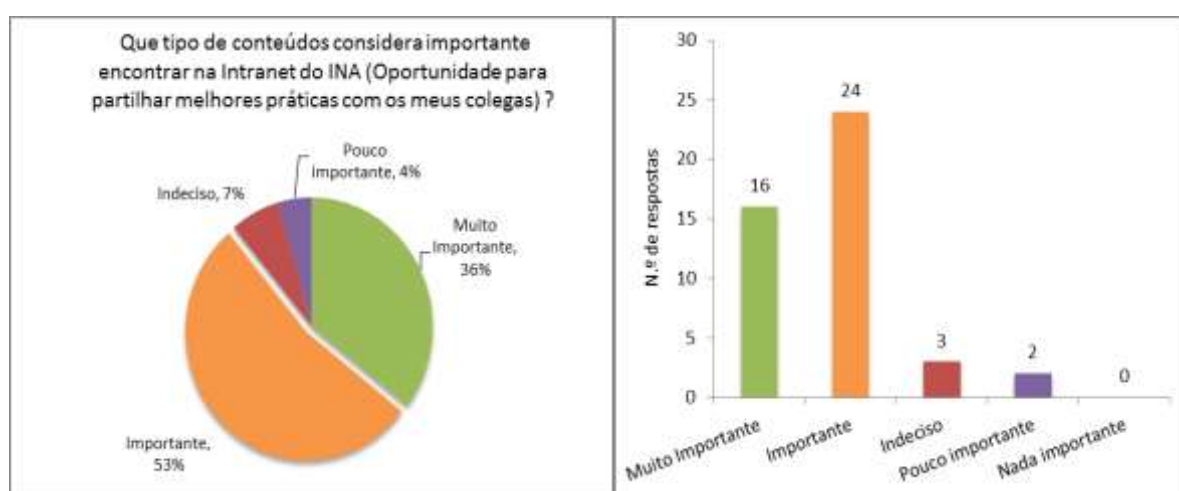
Gráfico 97 - Conteúdos considerados importantes (Informação especializada)



Fonte: Elaboração própria

Na alínea 2, os inquiridos reconhecem a *intranet*, enquanto ferramenta potenciadora de participação e de interação, verificamos que **53%** dos inquiridos consideram “**importante**” e **36%** “**muito importante**” a “**oportunidade para partilhar melhores práticas com os colegas**” através deste meio, podendo afirmar-se como uma “mola propulsora” decisiva para o real envolvimento dos colaboradores. Não têm opinião formada, “indeciso” **7%**. Apenas **4%** dos respondentes consideram “pouco importante” sendo que ninguém mencionou “nada importante”.

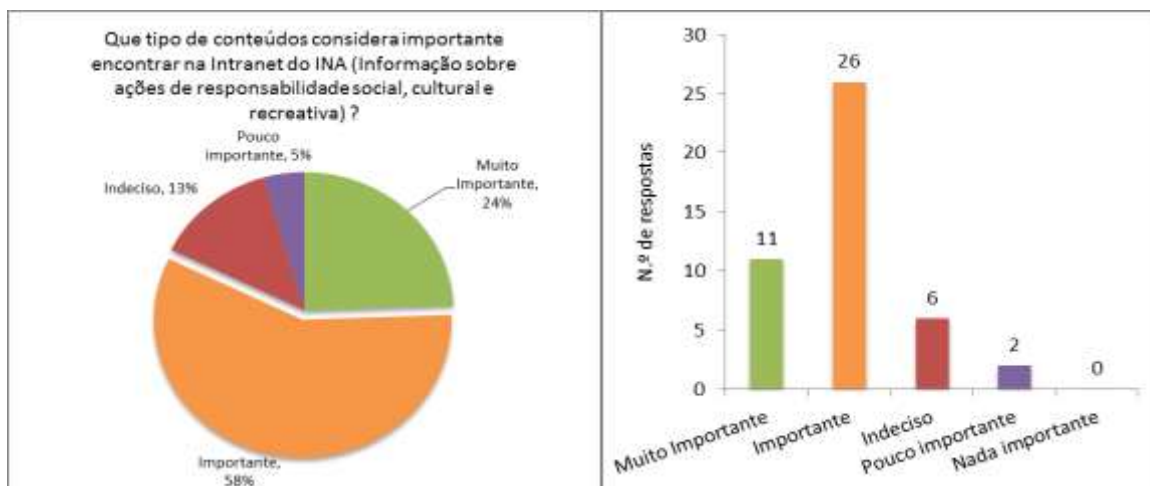
Gráfico 98 - Conteúdos considerados importantes (Partilhar Melhores Práticas)



Fonte: Elaboração própria

Quanto à alínea 3, interrogados sobre a importância de encontrar na intranet do INA informação sobre **“ações de responsabilidade social, cultural e recreativa”** (ver gráfico99) os inquiridos respondem que consideram **“importante” 53%** e **“muito importante 24%**. Não têm opinião formada, **“indeciso” 13%** sendo este o valor mais elevado verificado na pergunta nº15 . Mantêm-se constantes as percentagens para a resposta **“pouco importante” 5%** assim como para a ausência de respostas **“nada importante”**. Confirma-se que a maioria dos colaboradores considera que a intranet pode ser orientada potenciando o envolvimento nas diferentes atividades promovidas pela organização.

Gráfico 99 - Conteúdos considerados importantes
(Ações de responsabilidade social, cultural e recreativa)



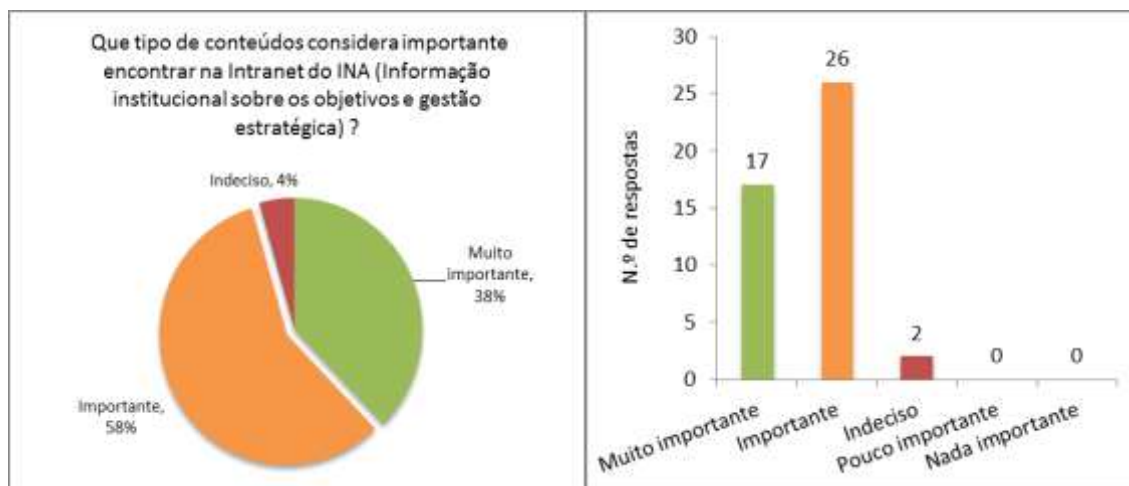
Fonte: Elaboração própria

Na pergunta nº15, relativamente ao “tipo de conteúdos considerados importantes encontrar na Intranet do INA” na alínea 4 (ver gráfico100) verificamos o maior consenso nas respostas quanto à **“Informação institucional sobre os objetivos e gestão e estratégica”** considerada pelos inquiridos **“importante” 58%** e **“muito importante” 38%**. Sem expressão com **“indeciso” 4%**. Não se obtiveram respostas **“pouco importante”** e **“nada importante”**.

A *intranet*, na perceção destes colaboradores, deverá ser um instrumento de comunicação da visão da organização, de clarificação das regras internas com impacto direto na relação das suas funções e atividades com a organização a que pertencem.

cem, permitindo compartilhar a missão, a visão, a estratégia e os valores organizacionais.

Gráfico 100 - Conteúdos considerados importantes (Informação Institucional)



Fonte: Elaboração própria

Na décima sexta pergunta colocou-se a seguinte questão: - **Considera que a intranet do INA tem evoluído de forma positiva?**

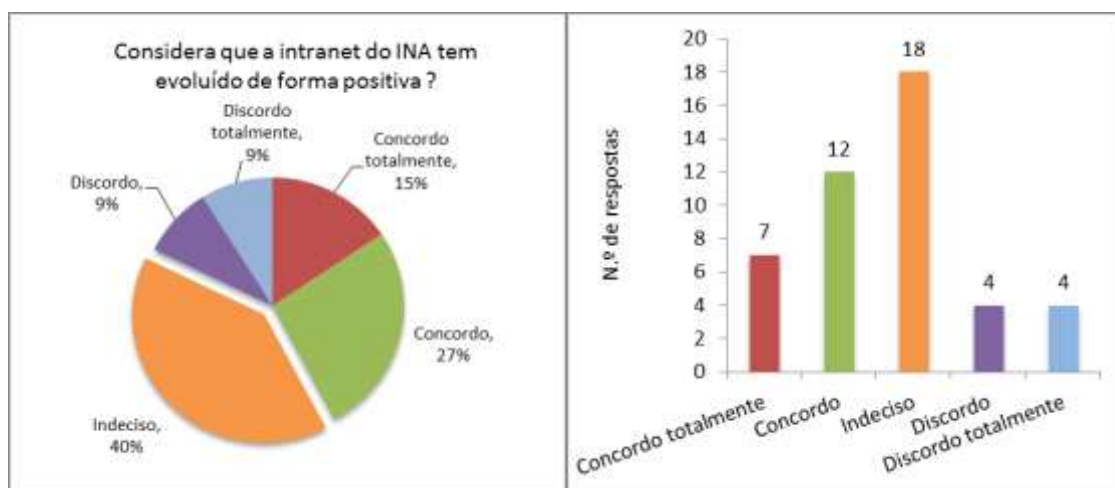
Podemos constatar que 27% dos inquiridos responde que “concorda” e 7% “concorda totalmente” que a intranet do INA tem evoluído de forma positiva. No lado oposto em idêntica percentagem 9% responderam “discordo” e “discordo totalmente” com a evolução de forma positiva da intranet do INA. É de registar o elevado número que não têm opinião formada, “**indeciso**” 40%, (18 em 45) que constituem, aliás, a classe modal.

A explicação para este resultado pode ser encontrada nas variáveis referentes à caracterização profissional, antiguidade na AP e no organismo INA, no facto de embora a maioria dos inquiridos se encontre há mais de 20 anos na AP 56%, a maior percentagem de permanência no INA situa-se no intervalo de 1 a 3 anos com 47%.

Quadro 33 - Evolução da intranet do INA

Considera que a intranet do INA tem evoluído de forma positiva ?		
Respostas	N.º de respostas	% de respostas
Categoria <i>i</i>	(<i>ni</i>)	(<i>fi</i>)
Concordo totalmente	7	16%
Concordo	12	27%
Indeciso	18	40%
Discordo	4	9%
Discordo totalmente	4	9%
TOTAL	45	100%

Gráfico 101 – A evolução da intranet do INA



Fonte: Elaboração própria

Na décima sétima e última pergunta colocou-se a seguinte questão: - **Consegue imaginar uma organização como o INA a funcionar sem intranet? Discorda ou concorda com esta possibilidade?**

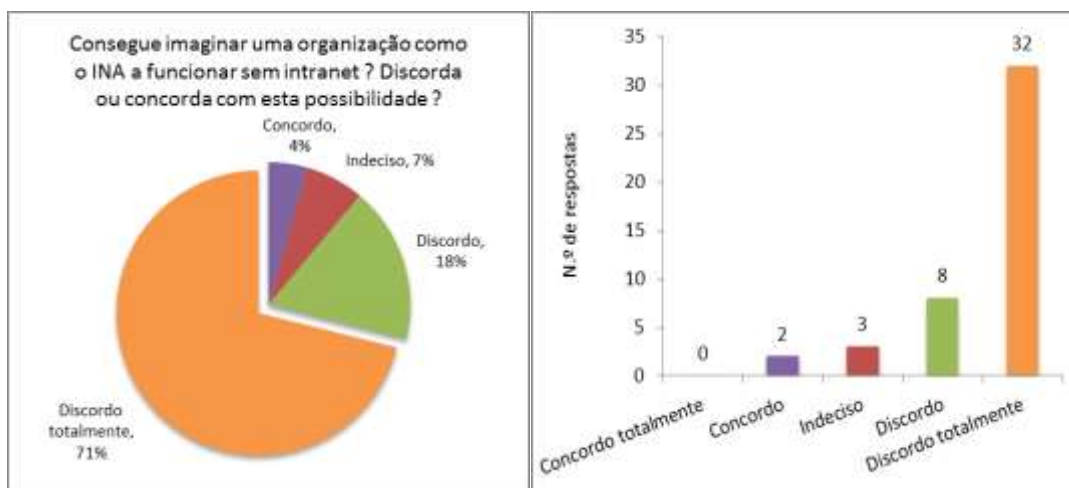
Na última questão pediu-se aos colaboradores, que realizassem o exercício de imaginarem o INA, na atualidade a funcionar sem recurso à intranet e o grau de concordância quanto ao cenário proposto. A resposta da maioria dos inquiridos não oferece dúvidas **71%** “**discorda totalmente**” seguido de **18%** que “**discorda**” do INA a funcionar sem ***intranet***. Do lado oposto sem expressão significativa apenas **4%** –

(2 em 45) - responde “concordo” com o INA a funcionar sem *intranet* não se verificando respostas de “concordo totalmente”. Dos restantes 7% não têm opinião formada “indeciso” (ver quadro e gráfico 95) .

Quadro 34 – A intranet no INA

Consegue imaginar uma organização como o INA a funcionar sem intranet ? Discorda ou concorda com esta possibilidade ?		
Respostas	N.º de respostas	% de respostas
Categoria <i>i</i>	(<i>ni</i>)	(<i>fi</i>)
Concordo totalmente	0	0%
Concordo	2	4%
Indeciso	3	7%
Discordo	8	18%
Discordo totalmente	32	71%
TOTAL	45	100%

Gráfico 102 - A Intranet no INA-



Fonte: Elaboração própria

Para além dos resultados genéricos das perguntas do questionário, foi realizado o cruzamento de algumas variáveis independentes: “**antiguidade no INA**” com o nível de “**Satisfação da CI**” e a “**categoria profissional**” com o nível de “**Satisfação da Comunicação Interna**”.

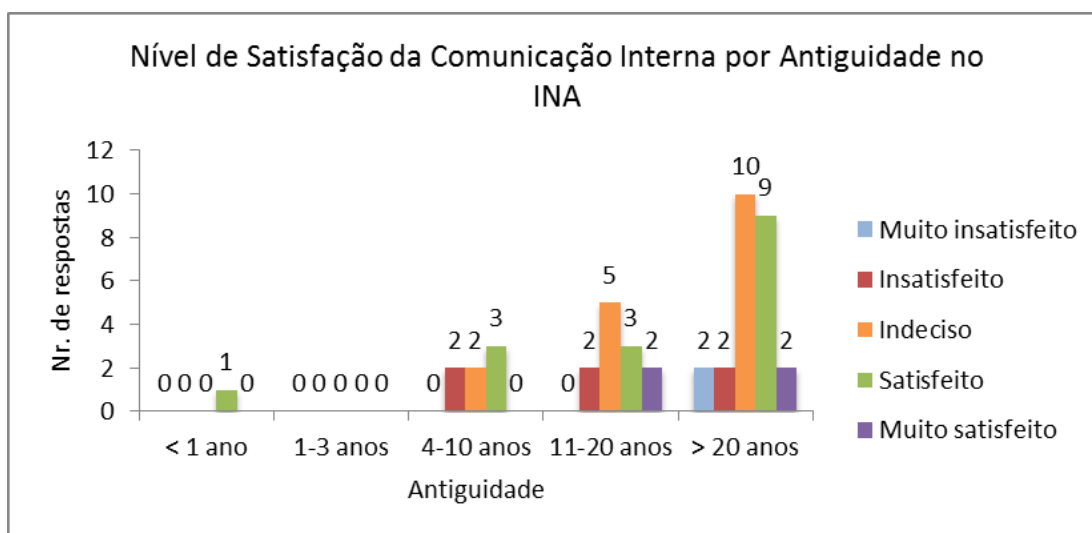
A informação obtida através do cruzamento da variável independente: **“antiguidade no INA”** com o nível de **“Satisfação da CI”** realça o valor mais elevado de “indeciso” **59%** e “satisfeito” **56%** nos colaboradores cuja antiguidade no INA é superior a 20 anos comparativamente com os que estão há menos tempo no INA (ver quadro 34 e gráfico103).

Pela negativa, “muito insatisfeito” verificam-se 2 respostas, também na antiguidade no INA superior a 20 anos . Os restantes intervalos de idade têm um comportamento homogéneo.

Quadro 35 – Antiguidade no INA vs. Satisfação da Comunicação Interna

	Categorias <i>i</i>	Antiguidade no INA vs. Nível de Satisfação da Comunicação Interna									
		Muito insatisfeito		Insatisfeito		Indeciso		Satisfeito		Muito satisfeito	
		<i>n_(ij)</i>	%	<i>n_(ij)</i>	%	<i>n_(ij)</i>	%	<i>n_(ij)</i>	%	<i>n_(ij)</i>	%
Antiguidade no INA	< 1 ano	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	6,30%	0	0,00%
	1-3 anos	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
	4-10 anos	0	0,00%	2	33,30%	2	11,80%	3	18,80%	0	0,00%
	11-20 anos	0	0,00%	2	33,30%	5	29,40%	3	18,80%	2	50,00%
	> 20 anos	2	100,00%	2	33,30%	10	58,80%	9	56,30%	2	50,00%
	Total	2	100,00%	6	100,00%	17	100,00%	16	100,00%	4	100,00%

Gráfico 103 - Antiguidade no INA vs. Nível de Satisfação da Comunicação Interna



Fonte: Elaboração própria

Do cruzamento da variável independente **“categoria profissional”** com o nível de **“Satisfação da Comunicação”** interna verifica-se que a categoria profissional que apresenta o nível mais elevado de respostas “satisfeito” é a de **“Assistente Técnico”**.

co” **56%** , e a percentagem mais elevada de respostas “indeciso” verifica-se na categoria “**Técnico Superior**” **65%**. A Categoria Profissional “Outro”, representada pelos trabalhadores com funções de “**Dirigente**” está dividida em igual percentagem entre os “indecisos” e “satisfeitos” **18%**.

Quadro 36 – Categoria Profissional vs. Satisfação da Comunicação Interna

	Categorias <i>i</i>	Categoria Profissional vs. Nível de Satisfação da Comunicação Interna							
		Muito insatisfeito		Insatisfeito		Indeciso		Satisfeito	
		<i>n_(ij)</i>	%	<i>n_(ij)</i>	%	<i>n_(ij)</i>	%	<i>n_(ij)</i>	%
Categoria Profissional	Técnico Superior	2	100,00%	6	100,00%	11	64,70%	4	25,00%
	Assistente Técnico	0	0,00%	0	0,00%	3	17,60%	9	56,30%
	Assistente Operacional	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
	Outro	0	0,00%	0	0,00%	3	17,60%	3	18,80%
	Total	2	100,00%	6	100,00%	17	100,00%	16	100,00%

Gráfico 104 - Categoria Profissional vs. Satisfação da Comunicação Interna



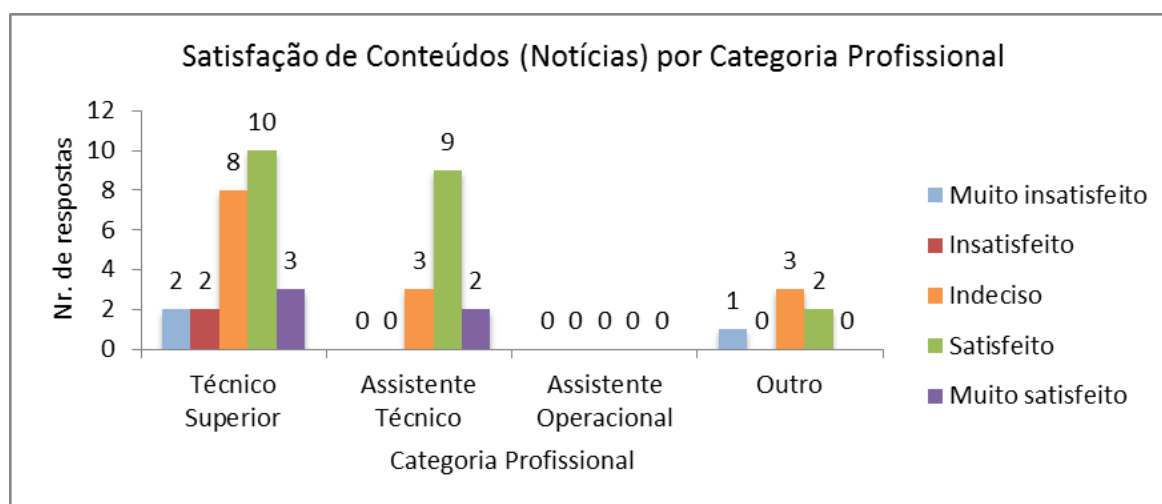
Fonte: Elaboração própria

Pretende-se agora verificar o grau de satisfação por categoria profissional em face de determinados conteúdos disponibilizados na intranet INA que consideramos de maior relevo para avaliar fatores intangíveis como o envolvimento e cultura organizacional, através do cruzamento da variável independente “**categoria profissional**”

com a “**Satisfação de Conteúdos**” nas alíneas: Notícias; SIPOC-INA; Portal da Assiduidade; Canais INA; Siadap, SGR, SGF, SIPEC, Sítios do INA; Multimédia- Galeria de Eventos e Contactos.

Ao observar-se o gráfico105 referente ao cruzamento da variável independente “categoria profissional” com a satisfação com o conteúdo “**Notícias**”, verifica-se que a categoria “**Técnico Superior**” concentra o número mais elevado 10 respostas “satisfeitos” representando 57% e também o maior número superior “indecisos” 48%, seguido da categoria “**Assistente Técnico**” com 9 respostas “satisfeito”. A Categoria Profissional “**Outro**” dividida em 3 “indecisos” e 2 “satisfeito”. O lado negativo não tem expressão.

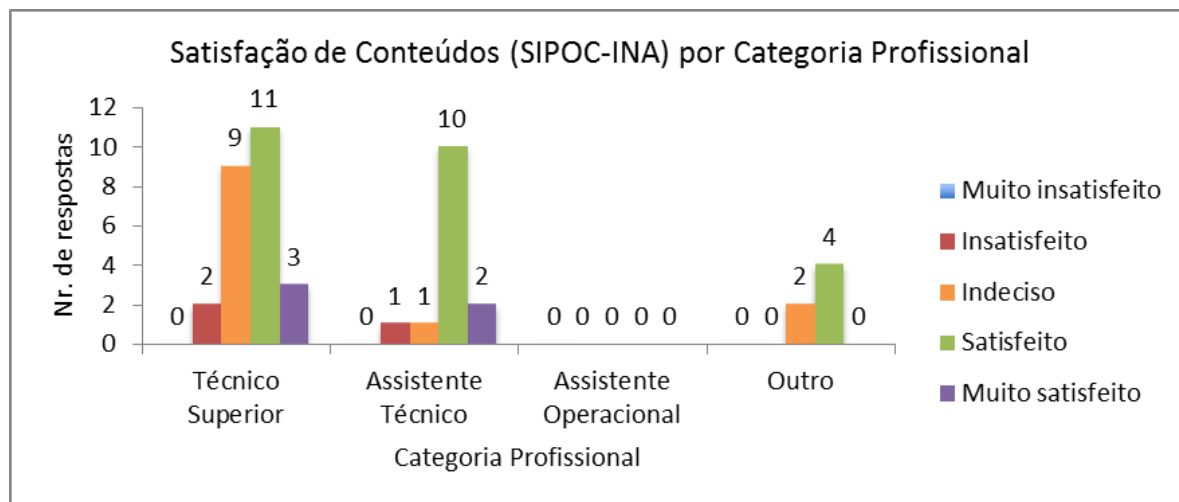
Gráfico 105 - Satisfação de Conteúdos vs. Categoria Profissional
Notícias



Fonte: Elaboração própria

Cruzando a variável independente “**categoria profissional**” com a “**Satisfação de Conteúdos**” - SIPOC-INA - o número mais elevado de respostas verifica-se na categoria “**Técnico Superior**” - 11 “satisfeito”, 9 “indeciso” seguido da categoria “**Assistente Técnico**” 10 “satisfeito”. Quase sem expressão o ponto vista negativo aqui manifestado. A Categoria Profissional “Outro” respondem 4 “satisfeitos” e 2 “indeciso”.

Gráfico 106 – Satisfação de Conteúdos vs. Categoria Profissional
SIPOC-INA

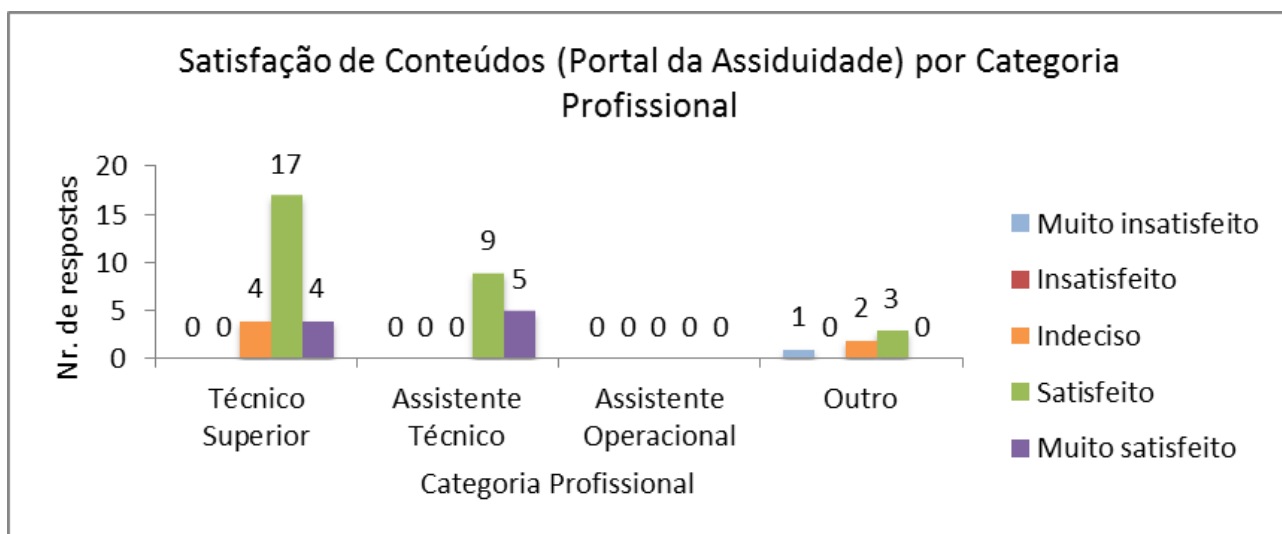


Fonte: Elaboração própria

Do cruzamento da variável independente “**categoria profissional**” com a “**satisfação com o conteúdo**” – **Portal da Assiduidade** – destaca-se pela positiva, que as categorias, de forma geral, demonstram um bom nível de “satisfeito” e “muito satisfeito” em relação a este conteúdo. Na categoria “**Assistente Técnico**” e “**Técnico Superior**” – o nível de indecisão (sem opinião formada) é pouco representativo, contrariando a tendência verificada até aqui noutras variáveis. A Categoria Profissional “**Outro**” apresenta 1 resposta de “muito satisfeito”.

Gráfico 107 – Satisfação de Conteúdos vs. Categoria Profissional

Portal da Assiduidade

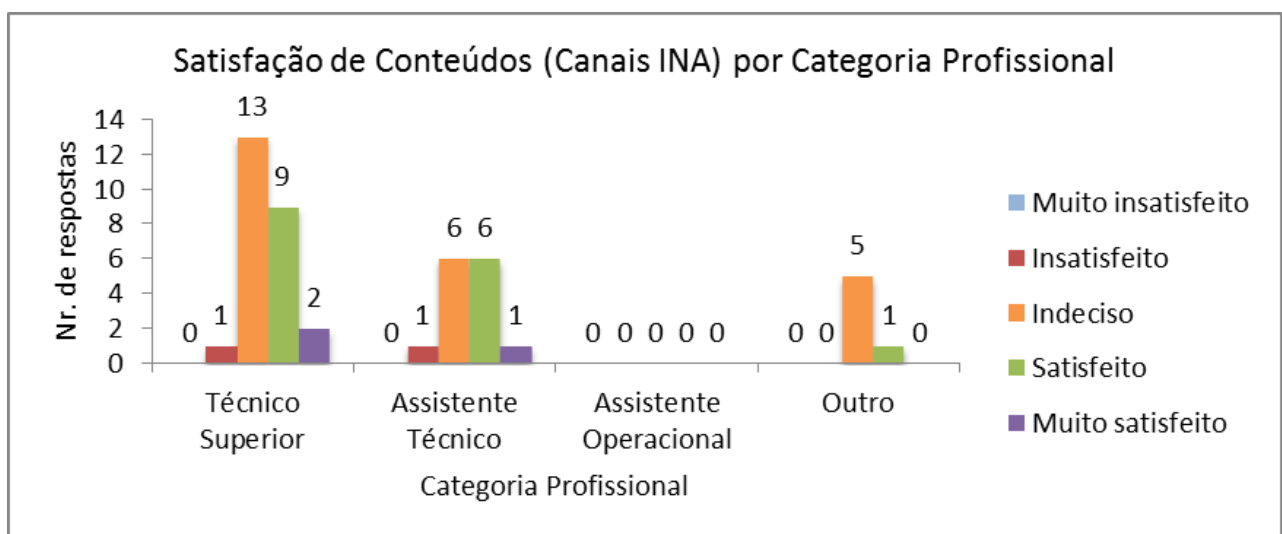


Fonte: Elaboração própria

As respostas mostram que de forma genérica que os colaboradores estão “indecisos” quanto à satisfação produzida pelos conteúdos “**Canais INA**”, as categorias profissionais onde o nível é de mais acentuado é na categoria do “**Técnico Superior**” e “**Outro**” existindo uniformidade de grau de “satisfação” e “indeciso” na categoria profissional “**Assistente Técnico**”.

Gráfico 108 – Satisfação de Conteúdos vs. Categoria Profissional

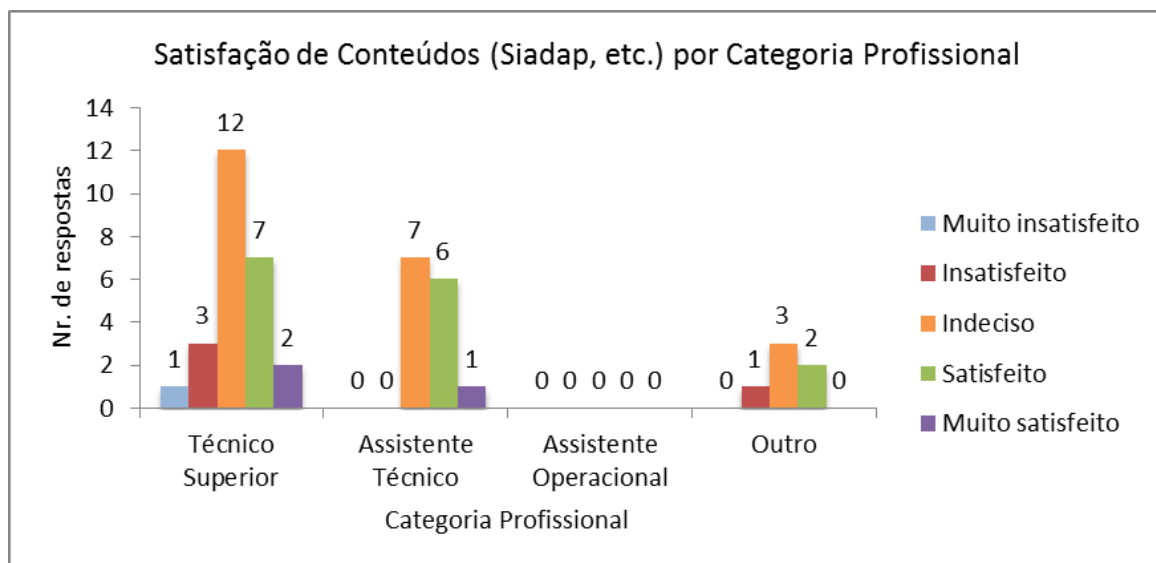
Canais INA



Fonte: Elaboração própria

Os resultados apontam de forma genérica que os colaboradores estão “indecisos” quanto à satisfação produzida pelos conteúdos “**Siadap, SGR, SGF, SIPEC, Gestão de Projectos**”, o nível é acentuado em todas as categorias profissionais destacando-se pela negativa na categoria do “**Técnico Superior**” com o registo de respostas 3 “insatisfeito” e 1 “muito insatisfeito”.

Gráfico 109 – Satisfação de Conteúdos vs. Categoria Profissional
Siadap, SGR, SGF, SIPEC, Gestão de Projetos

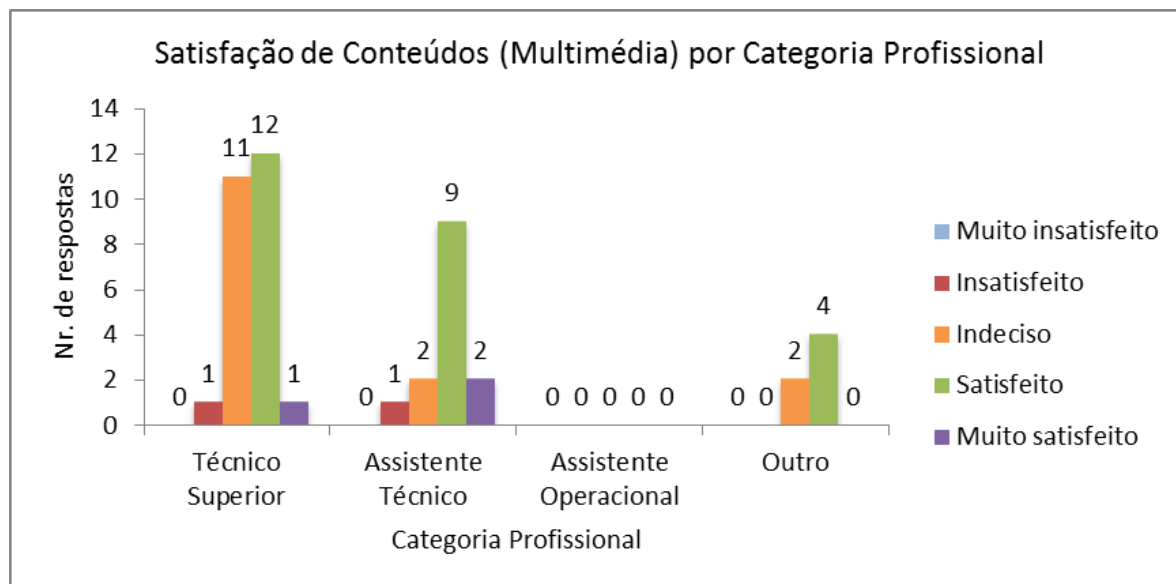


Fonte: Elaboração própria

O cruzamento da variável independente “**categoria profissional**” com a “**satisfação com o conteúdo**” – **Multimédia** - constatamos que de forma geral todas as categorias demonstram estar “satisfeito”, na categoria “**Assistente Técnico**” é mais acentuado tendo em consideração o baixo nível de “indeciso” verificado. No “**Técnico Superior**” – o nível de indecisão (sem opinião formada) destaca-se pela representatividade elevada 11 “indeciso” – para 12 “satisfeito”. A Categoria Profissional “Outro” apresenta 4 “satisfeito” e 2 “indeciso”.

Gráfico 110 – Satisfação de Conteúdos vs. Categoria Profissional

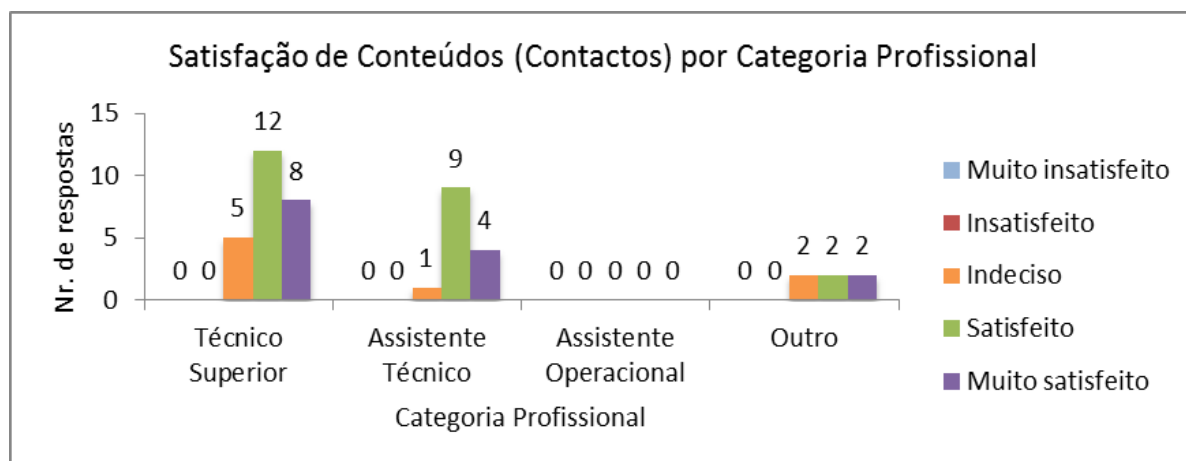
Multimédia



Fonte: Elaboração própria

No cruzamento da variável independente “**categoria profissional**” com a “**satisfação com o conteúdo**” – **Portal da Assiduidade** - verificamos que em todas as categorias, de forma geral demonstram um bom nível de “satisfeito” e “muito satisfeito”, e na categoria “**Assistente Técnico**” e “**Técnico Superior**” – o nível de indecisão (sem opinião formada) é pouco representativo, contrariando a tendência verificada até aqui com outras variáveis analisadas. A Categoria Profissional “**Outro**” é a que apresenta resultados mais repartidos de 2 “indeciso”, 2 “satisfeito”, e 2 “muito satisfeito””.

Gráfico 111 – Satisfação de Conteúdos – Contactos vs. Categoria Profissional



Fonte: Elaboração própria

Conclusões

1- Validação das Hipóteses em investigação

Assim, pretendemos com o nosso estudo aferir, face ao tratamento dos resultados obtidos a partir do instrumento inquérito por questionário, a apresentação da análise estatística dos dados agregados, sob a forma de gráficos e quadros, claramente evidenciados pela descrição, implicados nas hipóteses em investigação. Cada hipótese elaborada exprime as relações que consideramos corretas e que a análise dos dados deveria por isso confirmar. Neste caso concreto os dados a analisar foram expressamente recolhidos para responder às necessidades da investigação.

Uma vez analisados os dados estamos em situação de poder apresentar, numa escala de Likert 1 a 5 pontos, utilizada no instrumento de recolha de dados, os resultados para as hipóteses em estudo.

Regressamos à **primeira hipótese em investigação:**

“A Comunicação Interna através da intranet potencia a motivação e a agregação dos colaboradores do INA ao projeto cultural e identitário da organização.”

Resultado: **hipótese validada.**

Resultante da obtenção de dados, nas respostas às perguntas 1,2 e 3 do questionário permite concluir:

Pergunta 1 – No gráfico 9 podemos confirmar que os inquiridos estão verdadeiramente sensibilizados para a importância da CI, apresentado o valor nível 5 (concordo totalmente).

Pergunta 2 – No gráfico 10 podemos confirmar o nível de satisfação relativo à CI do INA a situado no nível 3 (indeciso) nível 4 (concordo) ou superior a este valor nível 5 (concordo totalmente).

Pergunta 3 – No quadro 19 - podemos confirmar os resultados bastante positivos, em relação à avaliação da CI do INA, com o valor obtido situado no nível 4 (concordo) ou superior a este valor nível 5 (concordo totalmente).

O quadro 20 - as correlações de Spearman efetuadas relativamente à avaliação da CI do INA quanto às variáveis em estudo, registaram apenas um valor de correlação

positiva fraca, apresentando as restantes uma correlação estatística significativa **positiva moderada** entre as variáveis, significando que a alteração de valor numa provocará a alteração de valor noutra.

Tendo em conta a segunda hipótese em investigação:

“A Comunicação Interna através da intranet gera satisfação das necessidades de informação dos colaboradores do INA”.

Resultado: hipótese validada

Assim, considerando o conjunto das orientações obtidas pelas respostas, às questões do número quatro ao número nove do questionário:

Pergunta 4 - No Quadro 21 e Gráfico 17 - podemos confirmar que os inquiridos valorizam a intranet enquanto suporte da CI, com o valor obtido situado entre o nível 5 (concordo totalmente) no nível 4 (concordo).

Pergunta 5 – No Quadro 22 podemos confirmar que os inquiridos reconhecem os benefícios da intranet na CI, com o valor obtido situado entre no nível 4 (concordo) o nível 5 (concordo totalmente).

Pergunta 6 - No Quadro 23 e Gráfico 25 podemos confirmar a frequência de acesso à intranet que os inquiridos respondem ser:

- Mais do que uma vez por dia
- Uma vez por dia

Pergunta 7 – No Quadro 24 e Gráfico 26 podemos confirmar que encontram a informação que procura na intranet:

- Muitas vezes
- Às vezes

Pergunta 8 - No Quadro 25 e nos Gráficos 27- 28-29 confirmam a influência da *intranet* na rotina de trabalho, a média das respostas afirma que:

- Facilita o meu Trabalho

Pergunta 9 - No Quadro 26 podemos confirmar a importância, com o valor obtido situado entre no nível 4 (concordo) e o nível 5 (concordo totalmente).

Aplicou-se a correlação de Spearman às variáveis "Frequência de acesso à Internet" e "Importância da Comunicação Interna" e confirma-se a existência de **uma correlação (p) positiva fraca** entre as duas variáveis, em que a alteração de valor numa provocará a alteração de valor noutra.

Tendo em conta a terceira hipótese em investigação:

“A intranet preenche as expectativas dos colaboradores do INA .”

Resultado: hipótese Não totalmente validada

Das questões número dez ao número dezassete através da análise dos dados recolhidos permite constatar que a intranet vai ao encontro das expectativas dos colaboradores apenas de uma forma medianamente satisfatória.

Pergunta 10 - No Quadro 27 podemos confirmar que as afirmações apresentadas ao longo das sete alíneas, a maioria das respostas dos inquiridos, concentra-se no polo positivo de classificação com registos nível 3 (Razoável) no nível 4 (Bom).

No entanto destacam pela negativa ao nível 1 (Mau) a “Rapidez na atualização de informação e organização de conteúdos.

Pergunta 11 – No Quadro 28 podemos confirmar que os inquiridos reconhecem a importância da intranet na CI, com o valor obtido situado maioritariamente no nível 4 (concordo) seguido do nível 3 (Indeciso).

Pergunta 12 - No Quadro 29 podemos confirmar os conteúdos acedidos com maior frequência com a maioria de respostas no nível 3 (às vezes) nível 2 (raramente)

Pergunta 13 – No Quadro 30 podemos confirmar os inquiridos estão na sua maioria satisfeitos com os conteúdos disponibilizados na Intranet respostas no nível 4 (satisfeito) nível 3 (indecisos).

No entanto, a percentagem de “indecisos” em algumas variáveis apresenta um valor mais elevado do que o verificado em “satisfeita”, alcançando a maioria de respostas.

Pergunta 14 - No Quadro 31 podemos confirmar que dos conteúdos disponibilizados na Intranet e apresentados para apreciação, não vão totalmente ao encontro das expectativas dos inquiridos, que assumem que gostariam de vê-los melhorados.

Pergunta 15 - No Quadro 32 podemos confirmar a perceção quanto às categorias de conteúdos que considerados importantes.

Pergunta 16 – No Quadro 33 podemos confirmar a perceção dos inquiridos quanto à evolução da Intranet do INA.

Pergunta 17 - No Quadro 24 podemos confirmar o grau de desconcordância quanto à possibilidade da erradicação da intranet no INA

2. Limitações ao estudo

De acordo com a recomendação de Freixo (2010, p.157), sobre a necessidade em consultar estudos anteriores para apoiar a “formulação de um problema de investigação sustentado num quadro de referência próprio” neste domínio a presente investigação, enfrentou alguns desafios relacionados com a esparsa literatura disponível de estudos desta natureza aplicados em organizações governamentais. A intranet tem sido alvo de vários estudos académicos pela sua importância crescente enquanto ferramenta de comunicação interna. Contudo, as investigações têm enfatizado as características técnicas da intranet na sua comparação com outros suportes, ou focalizados nas organizações do setor privado com características distintas do setor público (AP).

Como referimos na introdução, as instituições públicas não tem a tradição de cultivar a preocupação com os seus públicos internos. Daí resulta o baixo nível de importância, e a pouca atenção que historicamente os organismos da AP atribuem a esta comunicação, e a habitual resistência em abrir as portas a estudos académicos elaborados por elementos exteriores e menos ainda, autorizar a divulgação pública dos resultados.

Assim, no Estado da Arte, foram abordados conceitos que relacionam a intranet enquanto ferramenta de comunicação interna potenciadora da agregação dos colaboradores ao projeto cultural e identitário de organização a que pertencem.

Outra limitação a assinalar neste estudo é a ausência de resposta por parte dos colaboradores detentores da categoria profissional “Assistente Operacional”, e o número efetivo de participações em relação ao total dos colaboradores da organização. Pensamos que a mobilização para responderem ao questionário poderia ter sido superior se o inquérito não tivesse sido aplicado nos meses de julho, agosto e setembro (período coincidente com as tradicionais férias de verão).

Uma melhoria imprescindível deverá ser efetuada ao nível da atualização da informação conforme comentários registados dos colaboradores verifica-se que há um descontentamento, não tanto relativo à categoria temática dos conteúdos, mas, sobretudo quanto à forma como estão organizadas no sítio da *intranet*. Outra situação diz respeito à rapidez de atualização dos referidos conteúdos .

Consideram, ainda os colaboradores, que gostariam de ver melhorados os conteúdos que acedem com mais frequência, bem como os conteúdos preferidos traduzidos em algumas áreas.

Na reformulação da *intranet* deverá a organização tomar como referência as opções mencionadas, ao longo deste estudo com particular atenção aos resultados apresentados nos quadros 31 e 32.

3 - Reflexões aos dados e perspetivas futuras de investigação

O fenómeno da globalização trouxe consigo o advento das novas tecnologias de informação e comunicação, e com elas abriram-se novos horizontes em rede dando origem a um novo conceito de tempo e de espaço, numa comunicação omnipresente, desejável de ser praticada pelas organizações.

O avanço tecnológico deste início de milénio revolucionou a forma como nos relacionamos e apresentamos ao mundo, dividindo as águas que separam a sociedade pós-moderna da Modernidade. No mundo contemporâneo a receptividade das sociedades às novas tecnologias, a sua presença progressiva e simultaneamente constante na vida organizacional, está a criar novos padrões de funcionamento que revelam um sistema complexo aberto a múltiplas leituras.

No âmbito da presente investigação uma contextualização necessária e fundamental impôs-se face ao universo em estudo. Neste sentido, foi abordado um conjunto de

temáticas essenciais à sua compreensão, tais como a evolução do conceito de Administração Pública as tendências atuais na redefinição do papel do Estado e os novos paradigmas emergentes.

Em plena era da informação, pautada pela celeridade, as mudanças tecnológicas tornam necessárias para as mudanças organizacionais, mas estas não podem ignorar a importância da subjetividade humana com o conjunto de atributos que lhe são intrínsecos.

No palco das organizações da AP no século XXI, que atravessam uma crise de identidade e de afirmação, a mobilização do capital humano adquire uma importância vital, afirmando-se como um fator decisivo de sucesso e essência da criação de vantagens competitivas por parte da organização.

A literatura sugere que as práticas de comunicação podem desempenhar um papel motivacional de relevo para a mudança de comportamento e melhoria de desempenho, tanto na perspetiva do trabalhador como da organização, ajudando a construir confiança fomentando identidade e cultura organizacionais, contribuindo para que esses mesmos resultados sejam atingidos.

Em concordância com a lógica de exposição que temos apresentado até agora, as aprendizagens que retiramos deste percurso investigatório, são construídas com base na perceção do “outro”, na forma como entende o processo, organiza e interpreta as impressões sensoriais, atribuindo-lhes sentido. Almejamos refletir esses significados compartilhados na nossa observação, consubstanciados na premissa: *conhecer pode significar saber descrever um facto ou um conjunto de factos*.

Procedeu-se à análise e interpretação dos dados primários, obtidos a partir de um instrumento de recolha minucioso e exaustivo, e das hipóteses enunciadas, baseadas num enquadramento teórico que se mostrou ser estruturador da investigação.

Os resultados apresentam a *Intranet* como uma ferramenta com características de interatividade e alcance global e um instrumento essencial, potenciar de mudanças comportamentais, tendo em vista os seus impactos positivos no processo de comunicação interna. Pretendeu-se analisar se a intranet do INA, enquanto meio de CI e a forma como a CI fala com e para os colaboradores, expressa nos conteúdos e aplicações existentes, e se a junção de ambas, potência a motivação e envolvimento

dos mesmos no projeto cultural e identitário da organização satisfazendo as necessidades de informação.

Alguns dos usos e benefícios potenciais da intranet, relacionados ao processo de CI, constituíram o foco de investigação do presente trabalho. Considerada não como uma ferramenta neutra e amorfa, mas com implicações profundas na atividade da organização, a intranet não representa apenas um elemento cujo impacto se evidencia particularmente em momentos de crise.

A *intranet* é, atualmente, o suporte de excelência ao serviço da CI, facilitador das trocas entre os diversos atores da organização e aquele que oferece uma proposta mais horizontal de diálogo, promovendo uma cultura mais colaborativa e potenciadora de uma compreensão mútua de alinhamento estratégico das organizações.

Ainda assim, não está garantida a certeza de sucesso da replicação deste modelo a outras organizações congêneres. No entanto, estamos convencidos que auscultar e compreender as necessidades do público interno classificá-las devidamente dentro da realidade organizacional é o primeiro passo a dar em direção ao fortalecimento de uma CI, que visa colocar o ativo humano como fundamento e centro da questão, pensando em ferramentas que estejam também alinhadas com as pessoas.

Os dados obtidos não nos permitem extrapolar para o universo da Administração Pública Portuguesa, mas admitem atestar que há evidências na investigação que realçam a importância das perceções dos colaboradores quanto à valorização da *intranet* enquanto instrumento ao serviço da CI.

A relevância deste estudo poderá residir, precisamente, na sua potencial capacidade de levar os principais protagonistas a questionar, a indagar, a explorar novas formas de entendimento desta realidade.

Por fim, esperamos que esta investigação se constitua como um contributo válido para a reestruturação da intranet do INA e possa abrir caminhos para novos desenvolvimentos através da extensão da sua aplicação a outras organizações públicas e dessa forma, servir para ajudar a enfrentar os amplos desafios que se desenham no horizonte.

Bibliografia

Aaker, D. (2011). *Relevância de marca*. São Paulo - Brasil: Bookman.

Albert S. & Whetten, D. (2004). *Organizational Identity*. In M.J.Hatch, & M.Schultz. *Organizational Identity: A reader* Oxford University Press, 89-118.

Almeida & Alejandro (2015). *Comportamento Organizacional* - Guia de Apoio ao Estudante Universitário. Faro: Sílabas & Desafios.

Almeida, V. (2003). *A comunicação interna na empresa*. Lisboa: Área Editora.

Alves, P. (2007). *E-generation: especificação de uma arquitectura para intranets educacionais baseada em agentes*. Minho: Dissertação de Doutoramento em Tecnologias e Sistemas de Informação - Universidade do Minho.

Antunes, E. (2002). *Reinventar a governação reforçando a cidadania*. In E. Quadros, *A reinvenção da função pública*. Lisboa: INA.

Araújo, J. (2013). *Da nova gestão Pública à nova governação pública: pressões emergentes na Administração Pública*. Handbook de Administração Pública - Ina Editores, 91-101.

Assunção, F., & Bilhim, J. (1998). *Organização, tecnologia e actores sociais*. AP-SIOT-VII Encontro Nacional Formação - Trabalho e tecnologia: para uma nova cultura organizacional. Oeiras: Celta, 25-38

Barreto, A. (2000). *A Situação Social em Portugal 1960- 1999 Vol.II*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais-ICSUL.

Barreto, A. (2003). *Tempo de Incerteza*. Lisboa: Relógio D'Água Editora.

Bertrand, Yves; Guillemet, Patrick. (1994). *Organizações Uma Abordagem Sistemica*. Lisboa: Instituto Piaget.

Bilhim, J. (2004). *A governação nas autarquias locais*. Porto: SPI-Sociedade Portuguesa de Inovação.

Bilhim, J. (2004). *Teoria Organizacional Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, J. (2011). *Questões actuais de Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Baldissera, R. (2011). Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. *Revista Organicom*, 6 (10/11).

Baldissera, R. (2011). Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional. *Revista Organicom*, 4(7).

Balonas, S. (2014). *Olhar o público interno: o fator crítico nas Organizações*. Comunicação Organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspetivas. Relatório de um debate (pp. 73-86). Minho: Universidade do Minho.

Berelson, B. & Steiner, G. A. (1964). *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings* [by] Bernard Berelson [and] Gary A. Steiner. Harcourt, Brace & World.

Bragança de Miranda, J. G. (2005). *Rumos da sociedade da comunicação*. Lisboa: Vega.

Brandão, N. & Portugal, M. (2015). *A Comunicação Interna e o Intra-Empreendedorismo*. In: *Relações Públicas e Comunicação Organizacional - Desafios da Globalização* (pp. 89-175). Lisboa: Escolar Editora.

Bryson, J. M., Crosby, B. C. & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management. *Public Administration Review*, 74(4), 445-456

Burke, P. J. (2004). Identities and social structure: The 2003 Cooley-Mead Award address. *Social Psychology Quarterly*, 67(1), 05-15.

Caetano, M. (1990). *Manual de Ciência Política e de Direito Constitucional*, tomo II, 6 ed. Coimbra: Almedina..

Carapeto, C. F. (2006). *Administração Pública, Modernização, Qualidade e Inovação*, 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Carneiro, R. (2003). *A Face Oculta da Governança: Cidadania, Administração Pública e Sociedade*. *Globalização, Governança e Cidadania* (pp. 13-23). Lisboa: Instituto Nacional de Administração (INA).

Carreira, F. (2009). *Marketing Digital na Versão 2.0*. Lisboa: Edições Silabo.

Carvalheda, Luís; Cabrito, Belmiro. (1986). *Noções de Administração Pública* - Tomo 2. Lisboa: Texto.

Carvalheda, L., & Cabrito, B. (1985). *Noções de Administração Pública* - Tomo I. Lisboa: Texto.

Carvalho, E. (2008). *Agendas e Reforma Administrativa em Portugal*. Doutoramento em Ciências Sociais na especialidade de Administração Pública. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Carvalho, S. (2008). O papel das relações públicas nas organizações: Sistematização de áreas estratégicas e operacionais de trabalho. In M. L. Martins & M. Pinho (Ed.), *Comunicação e Cidadania, Actas do 5º. Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação* (pp. 202-212). Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho.

Carvalho, S. (2013). *As Relações Públicas Estratégicas como construtoras de realidade*. Lisboa: INP - Instituto Superior de Novas Profissões.

Carvalho, S. (2014). *Relações Públicas Estratégicas*. In: G. & Gonçalves, *Fronteiras e Fundamentos Conceptuais das Relações Públicas* (pp. 139-159). Lisboa: Livros Lab Com.

Canotilho, J. & Moreira, V. (1993). *Constituição da República Portuguesa Anotada*. Coimbra: Coimbra Editora.

Casaca, J. (2015). *Introdução ao tratamento e análise de dados com o SPSS Statistics: guia prático*. Lisboa: Edições IADE.

Castells, M.(2004). *A Galáxia Internet: Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Castells, M.(2007). *A Sociedade em Rede*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Chiavenato, I. (1995). *A Administração de Empresas. Uma Abordagem Contingencial*. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora.

Chiavenato, I. (1999). *A administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Editores Campos.

Clampitt, P.(2001). *Communicating for managerial effectiveness*. Thousand Oaks,CA: Sage.

Clampitt, G., & Downs, C. W.(1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28.

Clampitt, P.G., DeKoch, R. J.,& Cashman, T.(2000). A strategy for communicating about uncertainty. *The Academy of Management Executive*, 14(4), 41-57.

Clampitt, P.G.,& Girard,D.(1993).Communication satisfaction: a useful construct?. *Atlantic Journal of Communication*, 1(2), 84-102.

Coelho, D. J. (2007). *Sociedade da Informação O Percurso Português: Dez Anos de Sociedade da Informação Análise e Perspectivas*. Lisboa: Edições Sílabo.

Corredoura, André (2009). *Comunicação Organizacional: uma ferramenta no processo de planeamento estratégico das organizações*. Atas do VI Congresso da SO-PCOM, 14 a 18 de Abril, Lisboa.

Collier, M. J. (1994). Cultural identity and intercultural communication. In L. Samovar, & R. E. Porter, *Intercultural Communication: a Reader*. Belmont CA: Wadsworth.

Corte-Real, I. (2003). *Descentralização e Reforma Administrativa*. Oeiras: Celta Editora.

Corte-Real, I. (2007). *O Capital Humano na Função Pública. A Administração Pública no Limiar do Século XXI: Os Grandes Desafios*. Lisboa: Edições Instituto Nacional de Administração.

Coutinho, C.(2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.

Cunha, Miguel Pinha, Rego, Arménio (2009). *Liderar*. 2ª Edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

Cornelissen, J.P. & Harris (2001).The corporate identity metaphor: Perspectives, problems and prospects. *Journal of Marketing Management*, 17(1/2), 49-71.

Denhardt, J.V.,& Denhardt, R. B. (2015). The new public service revisited. *Public Administration Review*, 75(5), 664-672.

Dobni, D.; Zinkhan, G.M.,(1990). In search of brand image: a foundation analysis, *Advances in Consumer Research*, vol. 17, pp. 110-119.

DOYLE, P., (1990). Building successful brands: the strategic options” *Journal of Consumer Marketing*, 7, Spring, pp. 5-20.

Duncan, J.; Moriarty, S.(1998). A communication-based marketing model for managing relationships, *Journal of Marketing*, vol. 62, no 2, April, pp. 1-13.

Duterte, C. (2002). *A Comunicação Interna na Empresa- Abordagem de Palo Alto e a Análise das Organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.

Dutton, J.E.; Dukerich,J. M.(1991).Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation, *Academy of Management Journal*, vol. 34, no 3, pp. 517-554.

Dyson, P.; Farr, A.; Hollis, N.S.,(1995). “Understanding, measuring and using brand equity”, *Journal of Advertising Research*, Nov./Dec., vol. 36, no 6, pp. 9-21.

Drucker, P. F. (1995). People and performance: The best of Peter Drucker on management. Routledge.

Elias, Joan; Mascaray, José. (2003). *Más allá de la Comunicación Interna- La Intra-comunicación Interna:diez estrategias para implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Ferraz, D. (2008). *A seleção de dirigentes públicos no contexto de evolução dos modelos de estado e administração*. Tese de Mestrado em Administração e Políticas Públicas. Lisboa: ISCTE.

Ferraz, D. (2013). *Política, Administração e responsabilização de dirigentes públicos*. Handbook de Administração Pública, 173-185.

Ferreira J.M., Carvalho Ferreira, J., Neves, J. & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Ferreira, V. (1986). *O Inquérito Por Questionário na Construção de Dados Sociológicos*. *Metodologias das Ciências Sociais* (pp. 165-195). Porto: Afrontamento.

Folke, C., Hahn, T., Olsson, P., & Norberg, J. (2005). Adaptive governance of social-ecological systems. *Annual Review of Environment and Resources*, 30, 441-473.

Fonseca, F. (2003). *Envolvimento dos Cidadãos nas Políticas da Administração Local*. In J. Mozzicaredo, J. S. Gomes, & J. S. Batista, *Ética e Administração* (pp.309-336). Oeiras: Celta Editora.

Freitas, C. (2016). *As Práticas de Comunicação Interna nas Organizações da Administração Pública em Portugal e a valorização dos seus trabalhadores: Estudo de caso Showcasing 2015*. Tese de Mestrado em Comunicação integrada. Lisboa: Instituto Superior de Novas Profissões.

Freixo, M.(2010). *Metodologias Científicas - Fundamentos, Métodos e Técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Freixo, M. (2011). *Teorias e modelos de comunicação*. Lisboa: Instituto Piaget.

Gabriel, Y. (1999). *Organizations in depth: The Psychoanalysis of organizations*. London: Sage.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self - determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.

Giddens, A. (1999). *Para uma Terceira Via*. Lisboa: Editorial Presença.

Giddens, A. (2000). *O Mundo na era da Globalização*. Lisboa: Editorial Presença.

Gomes, D.(2000). *Cultura organizacional comunicação e identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.

Gomes, J. S. (2007). *O conceito de interesse público no contexto da gestão pública contemporânea*. In J. Mozzicaredo, J. S. Gomes, & J. S. Batista, Interesse Público, Estado e Administração (pp. 39-48). Lisboa: Celta Editora.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16 (2), 250-279.

Hampden-Turner, C. & Trompenaars, A. (1997) Response to Geert. Hofstede. *International Journal of Intercultural Relations*, 21(1): 149-159.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55 (8), 989-1018.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2000). Scaling the tower of Babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations. In M. Schultz, M. J. Hatch & M. H. Larsen, *The expressive organization* (pp. 11-35). Oxford: Oxford University Press.

Hatch, M. J., & Schultz, M. (2004). Introduction. In M. J. Hatch & M. Schultz, *Organizational identity: a Reader* (pp. 01-06). Oxford: Oxford University Press.

He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification. A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3-35.

Hofstede, G. (2003). *Culturas e organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hofstede, G. (1980). *Cultures Consequences*. Beverly Hills: Sage.

Hofstede, G. & Bond, M. (1988) The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4): 5-21.

Hofstede, G. (1980a) Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills and London: Sage Publications.

Hofstede, G. (1980b) Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9: 42-63.

Hofstede, G. (1984) The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review*, 9(3): 389-398.

Hofstede, G. (1991) *Cultures and organization: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (1994) Management scientists are human. *Management Science*, 40(1): 4-13.

Hofstede, G. (1996) Riding the waves of commerce: A test of Trompenaars' "model" of national cultural differences. *International Journal of Intercultural Relations*, 20(2): 189-198.

Hofstede, G. (2001) *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, 2nd ed. Thousand Oaks: Sage.

Hofstede, G. J. (2010) *Why do international alliances fail? Some insights from culture and human social biology*. In: Ulijn, J; Duysters, G. & Meijer, E. (Ed.) *Strategic alliances, mergers and acquisitions: The influence of culture on successful cooperation*. Northampton, MA: Edward Elgar.

Hood, C. (1991). A Public Administration for All Seasons?: *Public Administration*, vol. 69 (1), 3-20.

Hood, C. (1995). The "New Public Management" in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 20(2), 93-109.

Huot, R. (2002). *Métodos Quantitativos para as Ciências Humanas*. Lisboa: Instituto Piaget.

Jalali, C. S. (2013). *Novos dilemas, velhas soluções? A complexa relação entre os governos partidários e a Administração Pública*. Lisboa: INA Editora.

Katz, D. e Kahn, R. (1970) *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.

Keen, P. (1994). *Moldar o Futuro: Desenhar e Gerir Negócios através da Tecnologia de Informação*. Lisboa: Edições Cetop.

Kohler-Koch, B. a. (1999). *The Transformation of Governance in the European Union*. London: Routledge.

Kuhn, T. (1977). *A tensão essencial*. Lisboa: Edições 70.

Kuhn, T. (2001). *A estrutura das revoluções científicas*. S.Paulo: Perspectiva.

Langer, R., & Varey, R. J. (2008). Corporations as Storytellers—Stakeholders as Image Builders: Towards Impressive Corporate Communication. In *Contemporary Thoughts on Corporate Branding and Corporate Identity Management* (pp. 205-226). Palgrave Macmillan UK.

Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied psychology*, 54(4), 305.

Lawler E. (1976). Job design and employee motivation. In *Job satisfaction a Reader* (pp. 90-98). Palgrave Macmillan UK.

Lameiras, Onofre (2010), *Liderança e Motivação dos Colaboradores: um ensaio no sector da saúde*. Tese de Mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real.

Leventhal, H. (1970). Findings and theory in the study of fear communications. *Advances in experimental social psychology*, 5, 119-186.

Macedo e Sousa, L. (2013). *Liderar na comunicação autárquica*. Lisboa: Pensar & Agir.

Madureira, C., & Rodrigues, M. (2006). *Administração Pública do séc.XXI: aprendizagem organizacional, mudança comportamental e Reforma Administrativa*. Comportamento Organizacional e Gestão, Vol.12, Nº 2, 153-171.

Marconi, A.; Lakatos, E. (2004). *Metodologia Científica*, 2ª ed. S. Paulo: Publicação Atlas.

Marcos, R. (2016). *História da Administração Pública*. Coimbra: Edições Almedina.

Marques Mendes, A. (2005). *O Modelo Organizacional de Karl Weick como estrutura teórica de produção de discurso organizacional*. Rumos da Sociedade de Comunicação (pp. 666-671). Lisboa: Vega.

Martin, G. P. (1999). *Modificación de Conducta*. Madrid: Prentice Hall.

- Martinez, L. F. (2010). *Análise de dados com SPSS - Primeiros Passos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* .50 (4), 370-396.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row, New York;
- Merrien, F. X. (1998). Governance and modern welfare states. *International Social Science Journal*, 50(155), 57-67.
- Mintzberg, H.(1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Edições D. Quixote, Lisboa.
- Miller, W. R., & Rollnick, S. (2012). *Motivational interviewing: Helping people change*. Guilford press.
- Mcshane & Von Glinow. (2014). *Comportamento Organizacional. Conhecimento emergente. Realidade Global*. Porto Alegre: AMGH.
- Mohr, J. J., & Sohi, R. S.(1996). Communication flows in distribution channels: Impact on assessments of communication quality and satisfaction. *Journal of Retailing*, 71(4), 393-415.
- Moreira, A.(1968). Os Fins do Estado. *Estudos Políticos e Sociais*, Vol. VI nº 1, 6 -10.
- Moreira, C. (2007). *Teorias e Práticas de Investigação*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Moreira, J. (2004). *Questionários: Teoria e Prática*. Coimbra: Livraria Almedina.
- Moreira, Adriana (2005). *O papel da Intranet na criação do conhecimento organizacional*. Actas do 4º Congresso da SOPCOM, 20 e 21 de Outubro, Aveiro.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Newbury Park, CA: Sage.
- Morin, E. (2001). *O Desejo do Século XXI: Religar os Conhecimentos*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Morin, E. (1988). *Pensar a Europa*. Lisboa: Publicações Europa-América, Lda.
- Morin, Edgar et al. (1979). *A Burocracia*. Lisboa: Socicultur.

Morin, Edgar et al. (1987). *O Método*. Lisboa: Publicações D. Quixote.

Mozzicafreddo, J. (2000). *Estado-Providência e Cidadania em Portugal*. Oeiras: Celta Editora.

Mozzicafreddo, J. (2001). *Modernização da Administração Pública e Poder Político*. In J. Mozzicafreddo, & J. S. Gomes, *Administração e Política* (pp. 1-34). Oeiras: Celta Editora.

Nabais, J. (2002). *Função Pública e Cidadania*. In E. Quadros, *A reinvenção da função pública* (pp. 245-248). Oeiras: INA.

Nabatchi, T. (2012). Putting the “public” back in public values research: Designing participation to identify and respond to values. *Public Administration Review*, 72(5), 699-708.

Nestares, M. (2002). *La comunicación empresarial através de internet*. Valência: Fundacion Universitária San Pablo-CEU.

Newstrom, J. (2008). *Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho*. S.Paulo: McGraw-Hill.

Neves, A. (2010). *Governança Pública em Rede*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Neves, P. (2011). *Sucesso e mudança nas organizações*. Lisboa: Editora RH.

Olsen, W. (2015). *Debates e métodos Fundamentais em pesquisa social*. Porto Alegre: Penso.

Osborne, S. (2010). *The New Public Governance?* London: Routledge.

Pereira, O. (2008), *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

Pimenta, C. (2013). *Interdisciplinaridade nas Ciências Sociais*. Famalicão: Edições Hulmus.

Pinho, José B. (2003), *Relações Públicas na Internet- Técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse*. São Paulo: Summus Editorial.

Plumpton, T., & Graham, J. (2000). Governance in the new millennium: challenges for Canada. *The Institute on Governance*, 1-15.

Pollitt, C. (1990). *Managerialism and the public service*. Oxford: Basil Blackwell.

Popper, K. (1998). *A lógica da pesquisa científica*. Lisboa: Cultrix.

Poupinha, L., & Espanha, R. (2015). A existência da net: o valor da net para as Relações Públicas/ Comunicação Estratégica. *Comunicação e Sociedade I*, vol. 8, 209-217.

Puusa, A. & Tolvanen (2006). Organizational identity and trust. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11 (2) 29-33.

Quivy, R.; Campenhoudt, L. (2003). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rech, J. (2007). *A Intranet: Compondo a Rede Autopoética da Organização Complexa*. Tese de Doutoramento em Comunicação Social. Porto Alegre: Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Rego, A. (2021). *Comunicação Pessoal e Organizacional - Teoria e Prática*. Lisboa: Edições Silabo.

Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2008). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH, Lda.

Rhodes, R. (1996). The New Governance: Governing without Government". *Political Studies*, 44 (4), 652-667.

Rhodes, R. A. (2000). *Governance and public Administration* (pp. 54-90). Debating governance: authority, steering and democracy. Oxford: Oxford University Press.

Ricardo, C. (2005). *Comunicação e Cultura Organizacional*. Rumos da Sociedade de Comunicação, 217-231.

Rocha, J. (2013). Mudança do Estado e mudança da Administração Pública: a história duma disciplina. *Handbook de Administração Pública - Ina editora*, 75-103.

Rocha, J. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa: Escolar Editora.

- Rodrigues, A. (2010). *Comunicação e cultura*. Lisboa: Editorial Presença.
- Rodrigues, M. (2013). *Do conceito de governança a uma conceptualização da governança em rede*. Handbook de Administração pública - edições ina, 103-121.
- Rosa, D. (2012). *Redesenho Organizacional na Administração Pública Portuguesa*. Tese de Mestrado em Gestão e Políticas Públicas. Lisboa: ISCSP-UTL.
- Ruão, T. (2015). *Identidade Organizacional, Gestão e Simbolismo*. Relações Públicas e Comunicação Organizacional - Desafios da Globalização, Lisboa, Escolar Editora, 89-130.
- Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294-302.
- Sainsaulieu, R. (1997). *Sociologia da Empresa – Organização, Cultura e Desenvolvimento*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Sainsaulieu, R., & Segrestin, D. (1986). Vers une théorie sociologique de l'entreprise. *Sociologie du travail*, 335-352.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-15.
- Scott, W. (1987). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Senge, P. (2004). *A Quinta Disciplina: a Arte e a Prática da Organização de Aprendizagem*. São Paulo: Editora Best Seller.
- Servati, T. B. (1998). *A Bíblia da intranet*. São Paulo: Makron Books do Brasil.
- Soares, E. (2004). O Contexto Internacional e Experiências da Reforma da Administração Pública. *Administração*, vol. XVII, 64 (2), 473-506.
- Strother, G. (1963). *Problems in the Development of a Social Science of Organization*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Taylor F. W.(1923). *Principles of scientific management*. New York: Harper.

Teixeira, C. (2012). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Tese de Mestrado Gestão das Organizações. Bragança: Instituto Politécnico de Bragança.

Teixeira, S. (2011). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Verlag Dashofer.

Toffler, A., & Toffler, H. (1995). *Criando uma nova civilização*. Lisboa: Edição Livros do Brasil.

Torquato, G. (2011). *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Cengage Learning.

Travessa, I. (2010), *Administração Pública do século XXI: prioridades e estratégias*. Lisboa: Comunicações: Publicação da Associação Portuguesa para o Desenvolvimento das Comunicações.

Turner, C. (1993). *Cultura de Empresa*. Lisboa: Editorial Presença.

Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.

Walker, B., Gunderson, L., Kinzig, A., Folke, C., Carpenter, S., & Schultz, L. (2006). A handful of heuristics and some propositions for understanding resilience in social-ecological systems. *Ecology and society*, 11(1),13.

Watzlawick, Bavelas, J. B., Jackson, D. D., & O'Hanlon, B.((1993). *Pragmática da comunicação humana: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação*. São Paulo: Cultrix.

Watzlawick, P., Bavelas, J. B., Jackson, D. D., & O'Hanlon, B.(2011). *Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies and paradoxes*. WW Norton & Company.

Watzlawieck, Paul; et al.(1988). *L 'Invention de la Réalité: Comment Savons-Nous ce Que Nous Croyons Savoir: Contributions au Constructivisme*. Paris: Editions du Seuil.

Weber, M. (1967). *A Ética Protestante e o Espírito de Capitalismo*. São Paulo: Pioneira Editora.

Weber M. (1947). *Theory of social and economic organization*. New York: Free Press.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.

White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84.

Wolf, M. (2009). *Teorias da Comunicação*. Queluz de Baixo: Editorial Presença.

Wolton, Dominique (1999). *E depois da Internet?*, Lisboa: Difel.

Yin, Robert (1994). *Case Study Research: design and methods*. Thousand Oaks; CA: Sage Publications.

Vella, K.J. & Melewar, T.C. (2008). *Explicating the relationship between identity and culture Facets of Corporate Identity, Communication and Reputation*. London and New York: Routledge, 3-34.

Villafañe, J. (1998). *Imagem Positiva*. Lisboa: Edições Sílabo.

Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. Nova Iorque: John Wiley.

Webgrafia

Agência para a Modernização Administrativa (AMA) (2016). Consultado no dia 20 de outubro de 2016, acedido em:

https://www.ama.gov.pt/documents/24077/29210/RCM33_2016.pdf/6a245912-228d-4b56-9ff9-cf5d3b5c175e

APDSI - Associação para a Promoção e Desenvolvimento da Sociedade da Informação (2016), Forum para a Sociedade de Informação. Consultado no dia 13 de outubro de 2016, acedido em:

<http://www.apdsi.pt/index.php/news/1031/191/Forum-para-a-Sociedade-da-Informacao-APDSI-e-FCT-organizam-o-Workshop-Governacao-da-Internet-para-um-crescimento-inclusivo.html>

http://www.apdsi.pt/uploads/news/id1031/Ant%C3%B3nio%20Brand%C3%A3o%20Moniz_UNL_Crescimento%20inclusivo.pdf

Araújo, J. & Esteves, F. (2005). *A Reforma Administrativa em Portugal: em busca de um novo paradigma*. Consultado no dia 20 de outubro de 2016, acedido em:

<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle.net/1822/3274>

Bajwa, d. S. & Ross, s. (2002). "Factors influencing the adoption and implementation of organizational intranets. Consultado no dia 3 de novembro de 2016, acedido em:

<http://iacis.org/iis/2002/BajwaRoss.pdf>

BPSP (2011), *Boas Práticas no Sector Público*. Consultado no dia 04 de novembro de 2016, acedido em: <http://www.boaspraticas.com/edi.php?K=F3&aID=66>

CRP (1974), Constituição da República Portuguesa de 1974. Consultado no dia 13 de outubro de 2016, acedido em:

<http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>

Princípios Éticos da Administração Pública (2011). Consultado em 13 de outubro de 2016, acedido em:

<http://www.dgap.gov.pt/index.cfm?OBJID=bd3a4a45-982b-433c-ae6a-bd311ee64f28>

DRE (2011), Diário da República Eletrónico, Decreto-Lei nº169/99 de 18 de Setembro de 1999. Consultado no dia 3 de setembro de 2016, acedido em:

<http://dre.pt/pdf1sdip/1999/09/219A00/64366457.pdf>

DRE (2011). Diário da República Eletrónico, Decreto-Lei nº442/91 de 15 de Novembro de 1991. Consultado no dia 3 de setembro de 2016, acessado em: <http://dre.pt/pdf1s/1991/11/263A00/58525871.pdf>

Gomes, M. (2007). *A Intranet como veículo de Comunicação Interna: Estudo de Caso sobre a Vicunha Têxtil*. Consultado no dia 13 de novembro de 2016, acessado em: http://www.aberje.com.br/monografias/monografia_marisagomes.pdf

Holtz, S. (1996). *Intranet: What's all the excitement?* .The Intranet Journal 13(6): ABI/INFORM. Consultado no dia 20 de outubro de 2016, acessado em: <http://search.proquest.com/docview/210286692?accountid=62749>;

Kernaghan, K. (1995). *Public administration*.The Canadian Encyclopedia. Consultado em 17 de outubro de 2016, acessado em: <http://www.thecanadianencyclopedia.com/articles/public-administration>

Kunsch, M. (2008). *Comunicação Organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades*. Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación. Consultado no dia 20 de maio de 2016, acessado em: http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/TextoMargarida.pdf

Magalhães, P. (2015). A confiança dos cidadãos na Administração Pública: O que dizem os inquéritos. Consultado no dia 14 de outubro de 2016, acessado em: [www.ina.pt:http://www.ina.pt/images/Congresso_2015/Powerpoints/15_Pedro_Magalhaes.pdf](http://www.ina.pt:8080/images/Congresso_2015/Powerpoints/15_Pedro_Magalhaes.pdf)

Madureira, C., & Rodrigues, M. (2015). Direção-Geral da Administração e Emprego Público. Consultado no dia 13 de outubro de 2016, acessado em: [www.dgaep.gov.pt:http://www.dgaep.gov.pt/upload/Estudos/fatores_motivacao_final-nov.pdf](http://www.dgaep.gov.pt:8080/upload/Estudos/fatores_motivacao_final-nov.pdf)

Pereira, S. (2004), *O poder das redes ou as redes do poder: análise estratégica numa organização com intranet*. Sociologia. Consultado no dia 13 de outubro de 2016, acessado em: <http://repositorio.iscte.pt/handle/10071/359>

Ramos, J. (2011), *Comunicação Interna: Um Diálogo Necessário nas Organizações*. Consultado em 01 de dezembro de 2016, em <http://confibercom.org/anais2011/pdf/186.pdf>

Rech, J. (2007), *Intranet: Compondo a rede autopoética da organização complexa*. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações PUCRS. Consultado no dia 23 de novembro de 2016, acessado em: <http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/4598>

Rocha, J. & Oliveira, A. (2000), *A dialéctica da modernização do governo local: agenda para o Século XXI*. Consultado em 14 de novembro de 2016, em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2912>

Outras fontes bibliográficas

Página do site do INA: <https://www.ina.pt/>

Anexos

Anexo 1 - Observação direta da *Intranet*

Os colaboradores entram no ambiente da intranet e são recebidos com as boas-vindas da instituição. No ecrã, ou em linguagem informática metafórica no ambiente de trabalho, no topo da página surge um ícone com um símbolo gráfico em forma de casa, indicativo que se está num portal corporativo.

A página de entrada, *home page* ou página principal, é a que mais difere de todas as outras, concentra o maior volume de informações e, por ser o ponto de partida da intranet, é considerada a mais importante de todas. É o local de partida com menus de navegação e as informações mais importantes em destaque e o ponto de regresso do utilizador quando termina as tarefas. Pode-se voltar ao portal a qualquer momento e a partir de qualquer lugar.

Observando a página de entrada, podemos afirmar que nela se encontra disponível quase tudo o que o colaborador procura (informação institucional, geral, lazer ou ferramenta de trabalho) com ligação rápida acessível, representada em forma de texto, ícone ou imagem. Os elementos estão distribuídos de forma a captar a atenção do olhar para o fundamental, dentro de uma sequência determinada, numa composição que permite que sejam observados como um conjunto harmonioso e de fácil leitura, constituindo um todo agradável e eficiente. Na página há uma ordem, uma hierarquia bidimensional da visualização, que controla e acompanha o movimento habitual do olhar, numa estratégia de apresentação consequente da forma como escrevemos no Ocidente: de cima para baixo e da esquerda para a direita.

A estrutura gráfica da página inicial mostra a disposição dos elementos numa divisão do conteúdo em três colunas, sendo a coluna central a de maior largura e as laterais de larguras equivalentes. Esta distribuição do espaço numa composição tripartida, de duas colunas laterais, ocupando o lado esquerdo e o lado direito, da página, com o mesmo tamanho de largura e comprimento e, criando um bloco central com o comprimento das anteriormente referidas, mas com o dobro da largura, confere um impacto visual ao conteúdo que é disponibilizado nesta área.

A barra de navegação global, ou **menu principal**, é o elemento proeminente no topo da *página de entrada*, com o separador “Início” ativo e no mesmo alinhamento, ou-

tros sete separadores, indicativos de sete categorias: **INAC, Recursos, Sítios no INA, Multimédia, Utilidades, Ajuda e Contactos**, através das quais se pode aceder à informação compilada e organizada relacionada aos vários temas. Os itens deste menu apresentam um comportamento visual diferente ao estarem selecionados, como por exemplo, uma cor diferente.

Na linha abaixo, no topo superior do lado esquerdo encontramos a identificação da página o logótipo do INA e no lado oposto, no canto superior direito o logótipo do Ministério das Finanças, respeitando as normas de identidade gráfica institucional. O cabeçalho e o rodapé são fixos e idênticos para todas as restantes páginas.

Continuando na página inicial, na linha seguinte do lado esquerdo, surge em grande plano, um banner de destaque que exhibe rotativamente, em movimento permanente, imagens de eventos, ações culturais, lazer e convívio partilhados pelos colaboradores do INA. Na mesma linha, do lado direito, enquadrado numa área de altura semelhante, numa escala monocromática usada para simular volume, numa metáfora de elemento real, está o botão “pesquisar” sucedendo ao campo de digitação do texto pronto a ser apertado ou, no neste caso clicado e que permite um acesso mais imediato, facilitando a pesquisa. A Barra do topo é preenchida com a navegação global. Segue-se o SIPOC-INA, Sistema de Integração de Processos e Conteúdos.

- O SIPOC-INA é o sistema que, através da gestão documental e workflow, suporta a desmaterialização processos e documentos, a integração de atividades e a circulação de informação, de forma transversal e complementar aos sistemas já existentes. Apresenta três subtítulos: “Por tratar”, “Formulários” e “Procedimentos”, todos abrindo uma caixa solicitando o nome do utilizador e a palavra passe.

Na coluna esquerda, apresenta-se, ao baixo, um **menu vertical**, denominado “Acesso Rápido”, que disponibiliza os seguintes itens:

- Centro de Suporte: É a interface entre o utilizador e o helpdesk a Divisão de Informática na resolução ou esclarecimentos de problemas através de um sistema de tickets para resposta aos pedidos. A cada pedido é atribuído um identificador numérico único utilizado para acompanhar o progresso e respos-

tas online. Disponibiliza os arquivos completos e um histórico de todos os pedidos de suporte.

- **Recrutamento e Seleção:** Aqui é possível consultar os projetos em curso e os a realizar bem como conhecer a equipa de recrutamento e seleção.
- **Grau de execução das atribuições da Divisão de Recrutamento e Seleção.** Este item introduz mais três subtítulos, todos com ligações ativas e que convidam os colaboradores a conhecer as atividades previstas, os principais indicadores da atividade corrente da organização, bem como as medidas preconizadas de combate à corrupção.
- **Portal da Assiduidade –** Apesar de não funcionar com um Registo de Ponto, permite ao colaborador num departamento ou noutra edifício da organização visualizar a assiduidade, justificar ausências, marcar ou alterar dias de férias. Permite, ainda, efetuar determinadas tarefas que até à data só podiam ser executadas presencialmente.
- **A sigla SGF indica o acesso rápido ao sítio da Secretaria Geral das Finanças.** O acesso ao tratamento das edições, através do título “SIOL” foi descontinuado.
- **Portal GeRFP - O GeRFiP-Gestão de Recursos Financeiros em modo partilhado,** permite a qualquer serviço, independentemente da sua dimensão, regime de autonomia, sector de atividade ou localização geográfica, dispor de uma solução de suporte à gestão orçamental, financeira, patrimonial e logística, tendo por base o Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP). É utilizada a versão 3.0.
- **Gestão de Salas –** Tem acesso ao calendário de gestão das salas localizadas em distintos espaços geográficos.
- **Diário da República –** Garante o acesso privilegiado às edições atualizadas do Diário da República, com um link direcionado para a página do Diário da República electrónico do site oficial do INCM-Imprensa Nacional Casa da Moeda.
- **O título “Canais INA”** cumprindo um dos princípios da Gestalt ou teoria das formas dispõe os elementos que apresentam algo em comum juntos, para melhor reconhecimento enquanto grupo, sendo composto por três ícones que permitem aceder à rede social, Facebook institucional, ao YouTube e ao Google Analytics.

A finalizar a coluna lateral esquerda encontramos ainda a rubrica “Cantinho Verde” e um campo “visitantes” que permite a visualização do número de visitantes e membros em linha.

No bloco central estão as notícias de interesse geral em destaque, eventos ou outro tipo de ações a realizar externas e internas apresentadas com a possibilidade de fazer um scroll para visualização de notícias anteriores. A informação constante nesta área, as notícias e a informação de carácter mais geral, é desenvolvida pela Divisão de Comunicação e Relações Públicas. Esta informação é apresentada por ordem de cronológica, da mais recente, para a mais antiga e atualizada diariamente, permitindo a criação de uma agenda (arquivo) digital com todas as vantagens de durabilidade e acessibilidade daí decorrentes.

Cada notícia tem uma zona para comentário representada por um ícone, um balão de diálogo, que permite ao colaborador expressar a sua opinião através de texto ou de símbolos de emoções.

A informação mantém-se disponível num histórico para que a qualquer momento o colaborador possa tomar conhecimento da mesma. Voltando à faixa lateral direita, onde se localiza o acesso à “Gestão Documental” que disponibiliza através de dois ícones o acesso ao Plano de Classificação (acesso à consulta de documento em pdf) e ao Índice de Termos (acesso à consulta de documento em pdf). Na linha seguinte apresentam-se os botões de acesso rápido aos instrumentos de gestão que remete automaticamente para a página do separador “**Recursos**”:

- Direção - (protocolos, despachos e deliberações).
- Legislação - (documentos legais resoluções, regulamentos e portarias) permitindo, ordenar por: nome, data e acessos, e fazer download.
- O Plano de Atividades, Relatório de Atividades (Balanço Social, e QUAR).
- Os benefícios para os trabalhadores estão aí facilmente acessíveis. (Protocolos INA – acesso a um documento pdf com informação atualizada) Serviços Sociais da AP (com ligação direta ao site dos Serviços Sociais da Administração Pública) e Secretaria-Geral do MF (remete para o site do Ministério das Finanças).
- Recursos Humanos disponibilizando um Manual de Acolhimento e um gráfico com o número total de colaboradores distribuídos pelas categorias. Um ban-

ner rotativo, em permanente movimento, vai exibindo em alternância três fotos (formato passe) de todos os colaboradores.

O menu prático apresenta-se incorporado numa barra a todo o comprimento preenchendo o rodapé da página inicial contendo três colunas, possibilitam o acesso rápido, aos títulos das notícias mais recentes, uma síntese dos documentos mais descarregados. No canto inferior direito um espaço campo que atualmente exhibe o resultado das votações de um desafio que foi lançado aos colaboradores para a escolha de um título para um concurso.

- Ficha técnica com a autoria do layout e organização da página, cuja concepção, desenvolvimento e implementação têm assinatura do Centro de Tecnologias da Informação.
- Não dispõe de Mapa do site

Áreas temáticas do portal:

O menu superior apresenta oito opções, em formato de separador com os títulos: **Início, INAC, Recursos, Sítios do INA, Multimédia, Utilidades, Ajuda e Contatos**. Como já tinham sido referidos alguns dos itens, que constituem as áreas temáticas do portal, tem acesso rápido a partir da página inicial às páginas independentes dos separadores. Esta seleção foi feita a partir de uma adaptação, refletindo as necessidades dos utilizadores. Passamos a descrever os nomes e os conteúdos:

- **INAC:** Nas primeiras especificações de conteúdo para esta página encontramos MFAP (Portal GeRFIP, SIADAP- avaliação desempenho, SGR, INA SGF- Gestão da Formação, SIOL inscrições online, Gestão de sala interesse geral, SiPEC, Gestão de projetos, Portal da assiduidade; Back Office, Sumários, Publicações periódicas, CADAPI, CADAP Formação e CEAGP.
- **Recursos:** Esta área dá destaque a questões de gestão de Recursos Humanos são ainda considerados os separadores: Categorias – Pastas Avaliação de desempenho, Legislação, Procedimentos Concurrais, Formulários e Outros. As maiorias dos arquivos disponibilizados encontra-se em formato PDF- (Portable Document Format)

- **Sítios INA** – com os subtítulos, Geral, Departamentais e Apoio. Acesso ao site do INA; REPAP - Repositório de Administração Pública do INA; Moodle - Plataforma e-learning INA e Biblioteca e CDE – INA.
- **Multimédia** - Galeria de eventos do INA exteriores e internos.
- **Utilidades** - Com informações úteis Sinais Web, Consulta às publicações das Revistas de Comunicação externa; Notícias, Desporto, Jornais, Internet, Farmácias de serviço Ligação ao site. Podemos considerar uma área de lazer;
- **Ajuda** - Formação e FAQ'S – (Frequently Asked Questions) – Perguntas mais frequentes. (Alterar senha acesso no OWA (Outwebmail Access) - Acesso remoto ao correio electrónico) - Como alterar a palavra-passe no OWA;
- **Contactos** - Acesso ao contacto telefónico do colaborador, onde também consta o seu departamento.

1. Home Page da Intranet



2. Menu INACIntranet



3. Separador Recursos Intranet



4. Separador Sítios do INA Intranet



5. Separador Multimédia Intranet



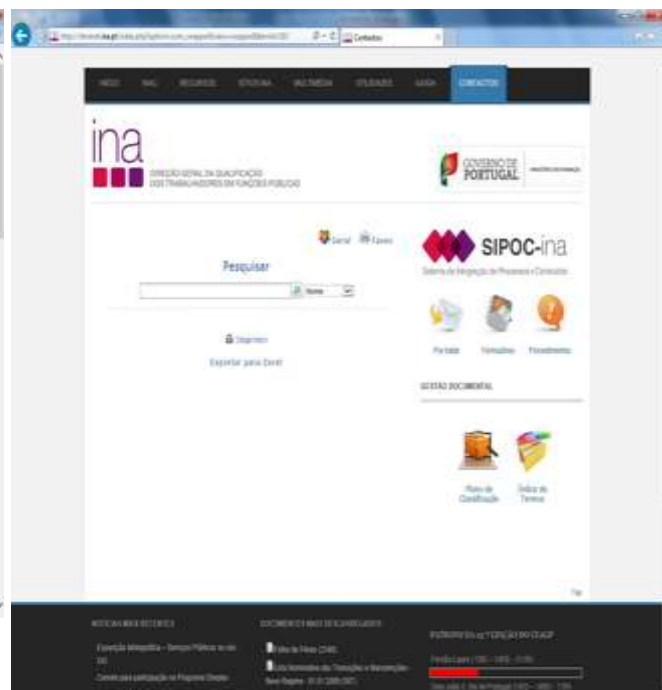
6. Separador Utilidades Intranet



7. Separador Ajuda Intranet



8. Separador Contactos Intranet



Anexo 2 – Primeira Entrevista Exploratória

Nome: Carla Alexandra dos Santos Freitas

Cargo: Diretora de Serviços de Cooperação, Comunicação e Documentação.

- 1- Qual a importância que a Comunicação interna tem numa organização da Administração Pública como o INA?

A missão do INA assenta sobretudo na gestão de pessoas, por isso a comunicação interna assume grande importância para nós.

Na dimensão externa, destaco projetos que desenvolvemos que visam mobilizar organismos da Administração Pública portuguesa para a identificação de boas práticas de comunicação interna implementadas nas respetivas organizações.

No plano interno, e desde que foi criado o Departamento de Comunicação e Relações Públicas, há pouco mais de 3 anos, temos desenvolvido alguns projetos, muito embora não tantos quanto gostaríamos. E digo isto, sobretudo, exatamente pelo reconhecimento que tenho da importância da comunicação interna para uma organização com atuação de âmbito transversal na Administração Pública como é o caso do INA.

- 2 – Qual o principal objetivo da Comunicação Interna no INA?

Promover a gestão do conhecimento e dos processos de trabalho, proporcionar aos trabalhadores a compreensão da organização e dos seus projetos, fomentar o relacionamento entre os trabalhadores e proporcionar bem-estar.

- 3 - Quais os principais benefícios do desenvolvimento de uma comunicação interna direta e eficaz?

Simple: A Comunicação interna torna as pessoas mais satisfeitas, e consequentemente aumenta a produtividade no trabalho.

A construção de uma imagem positiva é também um dos benefícios claros do desenvolvimento da CI. Um trabalhador informado funciona como um líder de opinião na difusão de mensagens positivas, sobre a organização.

4- Que ferramentas de comunicação interna são utilizadas?

Intranet, divulgação de informação em diferentes suportes como e-mail, ou cartazes, ações de team-building e constituição de grupos de trabalho com representantes de diferentes unidades orgânicas (a CEE – *Comissão de Eventos Especiais* é um exemplo de um projeto dessa natureza).

5 – A intranet é atualmente um dos suportes de comunicação Interna. Há quanto tempo utilizam esta ferramenta de comunicação interna?

Julgo que desde 2003

6 - Qual a ferramenta de comunicação Interna que mais privilegiam e qual a que tem mais participação e envolvimento dos colaboradores permitindo uma maior interação?

Seguramente a que proporciona maior interação é a ação de team-building. Infelizmente, não conseguimos dinamiza-las tanto quanto gostaríamos. Os grupos de trabalho com representantes multidisciplinares de várias unidades orgânicas são a forma mais comum de trabalho no INA.

7 - Como se relaciona a intranet com as restantes ferramentas de comunicação que apresentaram?

Funciona, sobretudo, como reforço da divulgação de eventos ou projetos.

8 - Quais os critérios de seleção na escolha da intranet como suporte de Comunicação Interna?

Todos os projetos que não sejam considerados rotinas de trabalho merecem uma divulgação específica na intranet, como projetos especiais, ou sobretudo os que incentivam à participação e mobilização das pessoas.

9 - Quais as vantagens e desvantagens na utilização desta ferramenta de comunicação interna?

Vantagens, a passagem inequívoca da informação e permanência no tempo.

Desvantagens, a frieza da comunicação. Não substitui o contacto direto, pessoalmente ou mesmo por telefone.

10- Qual é o departamento dentro da organização que apoia o desenvolvimento da Intranet e que por outro lado contribui para a gestão diária desta ferramenta?

Divisão de Comunicação e Relações Públicas.

11 - Que tipo de conteúdos tem disponíveis neste canal comunicacional e com que frequência os mesmos são alterados?

Sobretudo informação sobre procedimentos, sempre que é criado um novo e informação sobre eventos.

12 - Quais os principais objetivos de selecionar estes conteúdos e não outros?

São essenciais para a boa gestão da comunicação na casa. Sobretudo, para o envolvimento dos trabalhadores nos processos da casa, na sua integração como fazendo parte do todo. Os procedimentos, para uma ordem nas rotinas de trabalho, os eventos, para uma boa gestão também da imagem externa, na medida em que os trabalhadores são os principais embaixadores da relação que estabelecemos com o exterior e,

Acho péssima aquela situação, que tanto se verifica, do trabalhador que desconhece informação sobre a organização e que já circula no exterior, ou sobre um evento promovido pela organização, só porque é da responsabilidade de outra Unidade Orgânica.

13 – É possível medir qual a taxa de adesão à Intranet por parte dos colaboradores e respetiva participação e envolvimento?

Neste momento ainda não.

14 - A intranet, em termos de conteúdo e layout, vai ao encontro da comunicação interna da empresa?

Não. Já não responde às nossas necessidades e pretensões. Gostava de poder desenvolver algo mais dinâmico, que permitisse uma maior interatividade com as pessoas.

15 – Está prevista alguma mudança de imagem da Intranet?

Espero que em 2017 consigamos promover uma alteração estrutural da intranet no geral e, consequentemente, do seu layout.

16 - Considera que falta alguma questão que para si fosse mais pertinente?

Acho que fez um excelente trabalho, nada mais a acrescentar!

Obrigada, também por esta oportunidade.

Anexo 3 – Segunda Entrevista Exploratória

Nome: Susana Freitas

Categoria: Técnica Superior – Gestão da Intranet

1 - Quando foi implementada a intranet no INA?

Em 2003.

2 - Como correu o processo de implementação da intranet?

Foi um processo que foi crescendo de algo muito simples até chegar à plataforma que é hoje.

3 - Quem é responsável pela gestão da intranet?

Divisão de Sistemas e Tecnologias de Informação (DSTI) e Divisão de Comunicação e Relações Públicas (DCRP), conforme as áreas em causa.

4 - Todos os colaboradores do INA têm acesso à intranet?

Sim, todos têm inclusive os seguranças.

5 - Todos os colaboradores têm acesso aos mesmos conteúdos de intranet?

Genericamente sim, mas penso que provavelmente há áreas de acesso reservado, ou com acesso por credencial para manutenção técnica. Não conheço o suficiente para poder responder com certeza à pergunta.

6 - O que considera importante ser melhorado na intranet?

Toda a plataforma!

7 - Quais as principais alterações, ao longo dos últimos tempos?

Desde que estou em funções no INA houve algumas modificações, mas mais a nível de layout que de conteúdos. Surgiu com o tempo uma área de calendário (que não está a ser alimentada) e “frases motivacionais” (idem).

8 - Que tipos de problemas ocorrem com mais frequência na utilização da intranet?

Da minha experiência a Intranet não é muito sujeita a “bugs”, tem é uma infra-estrutura antiga e precisa ser revitalizada.

9 - No seu ponto de vista e pela sua experiência, quais as mais-valias que a intranet do INA faculta aos seus utilizadores?

A atual faculta, sobretudo informação sobre os procedimentos, templates, contactos internos com fotos dos trabalhadores (importante para um organismo dividido por 3 edifícios), notícias atualizadas com fotos para estarmos ao corrente das atividades da casa.

10 - Existe algum espaço na Intranet para sugestões do seu melhoramento bem como espaço de participação dos colaboradores do INA?

Existe um espaço para comentários abaixo de cada notícia, o qual está a ser pouco utilizado pelos colegas. De resto, que eu tenha conhecimento, não, nem um nem outro.

11 - Considera que falta alguma questão que para si fosse mais pertinente?

Não propriamente, mas quero acrescentar que no que respeita à Intranet há toda uma fase exploratória das suas potencialidades e de ouvir quem a utiliza, que é urgente encetar.

Anexo 4 - Inquérito por questionário

Questionário - Comunicação Interna – Intranet

Este questionário tem como objetivo apoiar um estudo académico sobre a importância da comunicação interna numa organização da Administração Pública, em particular a intranet como suporte de excelência.

O seu preenchimento demorará cerca de 5 minutos.

O questionário é anónimo e as respostas confidenciais, garantindo toda a independência e imparcialidade.

*Todas as perguntas são de resposta obrigatória.

Muito obrigada pela sua colaboração.

*Obrigatório

1 - Qual o nível de importância que atribui à Comunicação Interna nas organizações? *

Selecione por grau de importância, segundo a seguinte escala: 1- Nada importante; 2- Pouco importante; 3- Indeciso; 4-Importante; 5-Muito importante.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

2 - Qual o seu nível de satisfação com a Comunicação Interna no INA? *

Selecione por nível de satisfação, segundo a seguinte escala: 1-Muito insatisfeito 2- Insatisfeito 3- Indeciso 4- Satisfeito 5-Muito satisfeito

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito satisfeito

3 – Como avalia a Comunicação Interna do INA? *

Ordene por grau de concordância as seguintes opções, segundo a seguinte escala: 1-Discordo totalmente 2- Discordo 3-Indeciso 4-Concordo 5-Concordo totalmente.

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
A comunicação interna reforça a identidade e cultura da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação interna desenvolve ações que estimulam o meu envolvimento e motivação na organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação interna é reforçada em momentos de mudança na organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação interna potencia o espírito de criatividade dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação interna impulsiona o meu compromisso com a organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação interna aumenta o bom ambiente na organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 - Como suporte de Comunicação Interna, como avalia a Intranet? *

Selecione por grau de importância, segundo a seguinte escala: 1- Nada Importante; 2- Pouco importante; 3- Indeciso; 4-Importante; 5-Muito importante.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

5 - Como colaborador, em que medida considera que a Intranet beneficia a Comunicação Interna?*

Ordene por grau de concordância as seguintes opções, segundo a seguinte escala: 1-Discordo totalmente 2-Discordo 3-Indeciso 4-Concordo 5-Concordo totalmente.

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
Conheço melhor a missão, visão e valores da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A informação disponibilizada na intranet permite conhecer os projetos realizados e a realizar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me parte integrante da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunico com o público externo de forma mais eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contribui para a minha motivação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que melhora o meu conhecimento sobre a atividade da minha organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que favorece o meu relacionamento com a organização e colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6- Com que frequência acede à Intranet? *

- ☐ Mais do que uma vez por dia
- ☐ Uma vez por dia
- ☐ Duas a três vezes por semana
- ☐ Uma vez por semana
- ☐ Uma vez por mês
- ☐ Nunca

7 - Quando acede à Intranet encontra a informação que necessita? *

Selecione por ordem de frequência, segundo a seguinte escala: 1-Nunca 2-Raramente 3-Às vezes 4-Muitas vezes 5-Sempre.

	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

8 - De que forma a Intranet afeta a sua rotina de trabalho? *

Ordene por grau de concordância as seguintes opções, segundo a seguinte escala: 1-Discordo totalmente 2-Discordo 3-Indeciso 4-Concordo 5-Concordo totalmente.

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
Facilita o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dificulta o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Não altera em nada o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9 - Em que medida considera a Intranet importante? *

Ordene por grau de concordância as seguintes opções, segundo a seguinte escala: 1-Discordo totalmente 2-Discordo 3-Indeciso 4-Concordo 5-Concordo totalmente.

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
Para melhorar a comunicação na ção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para aumentar o conhecimento sobre a ção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para aumentar a partilha de informação e reduzir a circula- ção de papel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para otimizar a gestão do tempo no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que a intranet facilita a realização de trabalho mais burocrático, libertando-me para outras tarefas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que a intranet é o meio de comunicação interna mais eficaz face aos meios impressos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero que a intranet reforça a cultura da minha organi- zação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10 - No geral, como classifica a Intranet do INA quanto à: *

Classifique, segundo a seguinte escala: 1-Muito mau 2- Mau 3-Razoável 4-Bom 5- Muito bom

	Muito mau	Mau	Razoável	Bom	Muito bom
Página de entrada (home page)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização de conteúdos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Categorias temáticas de conteúdos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rapidez na atualização de informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consigo encontrar o que procuro no menu "pesquisar"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilidade de navegação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interatividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11 - Qual o grau de importância que atribui aos conteúdos disponibilizados na Intranet do INA? *

Selecione por grau de importância, segundo a seguinte escala: 1- Nada importante; 2- Pouco importante; 3- Indeciso; 4-Importante; 5-Muito importante.

	Nada importante	Pouco importante	Indeciso	Importante	Muito importante
INÍCIO (home Page) Notícias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INÍCIO SIPOC-INA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INÍCIO Centro de suporte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INÍCIO Instrumentos de Gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INÍCIO Diário de República	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INÍCIO Portal da Assiduidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INÍCIO Gestão das salas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INÍCIO Canais INA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INAC Siadap, SGR, SGF; SIPEC, Gestão de Projetos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RECURSOS Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SÍTIOS DO INA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MULTIMÉDIA Galeria de eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
UTILIDADES Informações úteis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AJUDA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CONTACTOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12 - Dos conteúdos que a Intranet do INA disponibiliza, quais os que acede com mais frequência?*

Ordene por ordem de frequência, segundo a seguinte escala: 1-Nunca 2-Raramente 3-Às vezes 4-Muitas vezes 5-Sempre.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
INÍCIO Notícias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INÍCIO SIPOC-INA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INÍCIO Centro de suporte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INÍCIO Instrumentos de Gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INÍCIO Diário de República	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INÍCIO Portal da Assiduidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INÍCIO Gestão das salas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INÍCIO Canais INA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INAC Siadap, SGR, SGF; SIPEC, Gestão de Projetos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RECURSOS Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nunca	Raramente	Às vezes	Muitas vezes	Sempre
SÍTIOS DO INA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MULTIMÉDIA Galeria de eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
UTILIDADES Informações úteis aos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AJUDA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CONTACTOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13 - Qual o seu grau de satisfação quanto aos conteúdos disponibilizados na Intranet do INA? *

Selecione por grau de satisfação, segundo a seguinte escala: 1-Muito insatisfeito 2-Insatisfeito 3-Indeciso 4-Satisfeito 5-Muito satisfeito.

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Indeciso	Satisfeito	Muito satisfeito
INÍCIO Notícias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INÍCIO SIPOC-INA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INÍCIO Centro de suporte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INÍCIO Instrumentos de Gestão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INÍCIO Diário de República	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INÍCIO Portal da Assiduidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INÍCIO Gestão das salas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INÍCIO Canais INA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INAC Siadap, SGR, SGF; SIPEC, Gestão de Projetos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RECURSOS Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SÍTIOS DO INA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MULTIMÉDIA Galeria de eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
UTILIDADES Informações úteis aos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
AJUDA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CONTACTOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14 - Dos conteúdos que a Intranet do INA disponibiliza, quais gostaria de ver melhorados? *

Ordene por grau de concordância segundo a seguinte escala: 1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Indeciso; 4-Concordo; 5- Concordo totalmente.

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
Notícias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Canais INA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INAC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
RECURSOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SÍTIOS DO INA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Discordo totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo totalmente
MULTIMÉDIA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
UTILIDADES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15 - Que tipo de conteúdos considera importante encontrar na Intranet do INA? *

Selecione por grau de importância, segundo a seguinte escala: 1- Nada importante; 2- Pouco importante; 3- Indeciso; 4-Importante; 5-Muito importante.

	Nada importante	Pouco importante	Indeciso	Importante	Muito importante
Informação especializada que me ajude a fazer melhor o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportunidade para partilhar melhores práticas com os meus colegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação sobre ações de responsabilidade social, cultural e recreativa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação institucional sobre os objetivos e gestão estratégica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16 - Considera que a intranet do INA tem evoluído de forma positiva? *

Ordene por grau de concordância segundo a seguinte escala: 1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Indeciso; 4-Concordo; 5- Concordo totalmente.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

17 -Consegue imaginar uma organização como o INA a funcionar sem intranet? Discorda ou concorda com esta possibilidade? *

Selecione por grau de concordância as seguintes opções, segundo a seguinte escala: 1-Discordo totalmente; 2-Discordo; 3-Indeciso; 4-Concordo; 5- Concordo totalmente.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Dados de caracterização *

Género

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Idade *

- ☐ Até aos 24 anos
- ☐ 25 a 34 anos
- ☐ 35 a 44 anos
- ☐ 45 a 54 anos

- ☐ 55 a 64 anos
- ☐ Mais de 64 anos

Escolaridade *

- ☐ Ensino Básico
- ☐ Ensino Secundário (12º ano) ou equivalente
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

Permanência na Administração Pública *

- ☐ Inferior a 1 ano
- ☐ De 1 a 3 anos
- ☐ De 4 a 10 anos
- ☐ De 11 a 20 anos
- ☐ Superior a 20 anos

Permanência no INA *

- ☐ Inferior a 1 ano
- ☐ De 1 a 3 anos
- ☐ De 4 a 10 anos
- ☐ De 11 a 20 anos
- ☐ Superior a 20 anos

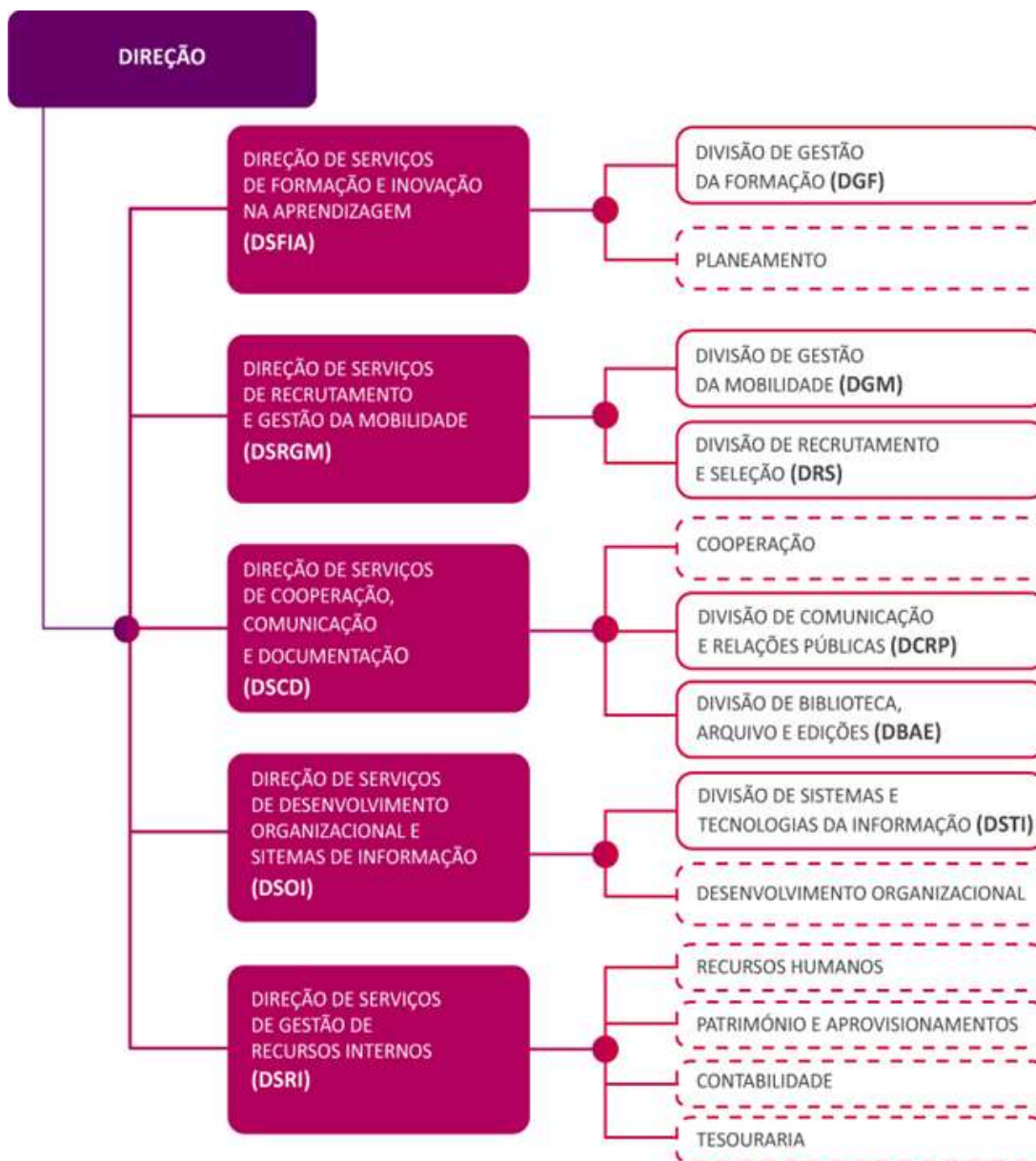
Categoria Profissional *

- ☐ Técnico Superior ou equiparada
- ☐ Assistente Técnico ou equiparada
- ☐ Assistente Operacional ou equiparada
- ☐ Outra

Exerce a função de dirigente? *

- ☐ Não
- ☐ Sim

Anexo 5 – Organograma da Direção-Geral dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA)



———— Unidades formais
 - - - - - Unidades Informais

Fonte: Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA)